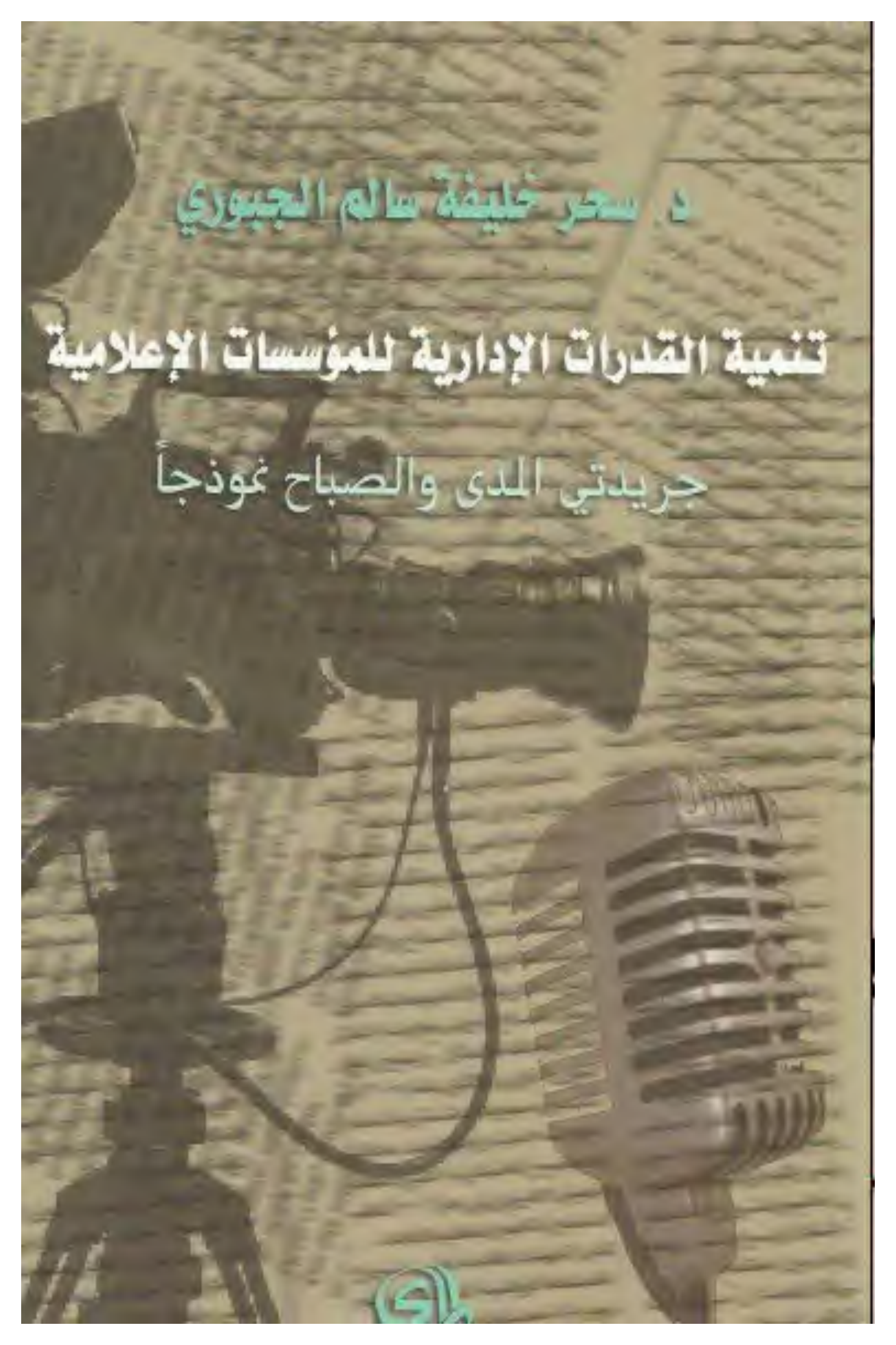

د. سحر خليفة سالم الجبوري
تنمية القدرات الإدارية للمؤسسات الإعلامية
جريدتي المدى والصباح نموذجاً



﴿وَقُل رَّبِّ زِدۡنِي عِلۡمٗا ١١٤﴾

صدق الله العظيم

[سورة طه: الآية ١١٤]

الإهداء

«متى استقام الفهم والفكر، استقام العمل»

أرسطو

«إلى من حمل الفهم والفكر في سعيه إلى استقامة العمل..

أهدي جهدي المتواضع هذا»

سحر خليفة

تقديم

يرجع الاهتمام بالإدارة الإعلامية ومرجعيتها نظريات الإدارة إلى أوائل الثورة الصناعية وإفرازاتها الفكرية وبخاصة تلك التي نمت وتطورت مع نمو الصناعة، والحاجة الماسة إلى إعادة تنظيم وإدارة الإنتاج، والأفراد، والأشياء، والمواد الخام.

وقد زاد الاهتمام المذكور بفعل النتائج التي خرج بها فردريك تايلور وغيره إثر تجاربهم، وتطبيقاتهم الإدارية في ميدان العمل الصناعي. وفي فترة متأخرة بعد تعاظم دور الإعلام وبخاصة الصحافة. ومع نمو المؤسسات الإعلامية الكبيرة برزت الإدارة الإعلامية إلى واجهة الموضوعات البحثية التي أثارت اهتمام الباحثين، والأكاديميين، والمعنيين بالإعلام وتنظيم عملياته والنتائج المترتبة عليها.

إن الإدارة كمفهوم وكبنية ووظيفة، ليست نسقًا ثابتًا فقط، وإنما تتضمن عمليات تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتنسيقها بما فيها عملية التطور ذاتها، انطلاقًا من رؤية سوسيولوجية تشترط دمج كل من المجال الإعلامي، والتقني، والاجتماعي، والنسق التنظيمي في إطار حضاري يتفق مع منطق وشروط التقدم، الذي أظهر أهمية الإدارة كنسق منظم رئيسي لتحديد مجال واتجاه ونشاط المجالات المذكورة وعلى الأخص الإعلامي منها.

لذلك أصبحت الإدارة تشكل أحد أهم أركان النشاط الاتصالي ونجاحه على مستوى تنظيم الفعاليات الإعلامية. ومستوى استمرار توثيق علاقة النشاط الاتصالي المذكور مع الجمهور القارئ، المستمع، والمشاهد. ومع تعاظم هذا الاهتمام بقيت موضوعة الإدارة الإعلامية،

ولمدة طويلة تمثل معضلة شاخصة في الفكر الإعلامي والدراسات الإعلامية، خصوصًا الأكاديمية منها، فضلًا عن ذلك بقي الفكر الإعلامي الإداري العربي أسير نظريات الإدارة العامة وطروحاتها. وقد انعكس ذلك في دراسة ابراهيم أبو اصبع التي طغت عليها النظريات الإدارية الكلاسيكية، والتي سجلت أيضًا أول محاولة لتوجيه الانتباه إلى دراسة الإدارة الإعلامية، في المنطقة العربية وتوثيق أدبياتها التي لا تزيد عن عدد الأصابع.

والكتاب الذي بين أيدينا ربما يمثل أول محاولة أدبية إعلامية، تتناول الإدارة وأبعادها، والمفردات المنهجية التي تتضمنها. فضلًا عن ذلك، ربما تمثل أول دراسة أكاديمية أنجزت في جامعات وكليات الإعلام العربية.

فقد عالجت الباحثة، موضوعة الإدارة الإعلامية باعتبارها امتدادًا ونتاجًا لتطور الفكر الإداري ونظرياته المتعددة. وربما لا أبالغ إذا قلت إنها أول معالجة للإدارة الإعلامية من وجهة نظر أكاديمية، علميًا ومنهجيًا. كما تمكنت الباحثة من رصد جميع الأدبيات التي تعرضت لموضوع الإدارة ونقدها، وبيان نقاط القوة والضعف فيها.

فقد تمكنت الباحثة ولأول مرة في هذا المجال، أي البحث في الإدارة الإعلامية، من مناقشة الآراء والأطروحات الفكرية «تفكيكًا وتركيبًا» للمفردات التي تشكل محتوى الإدارة الإعلامية وإطارها العام، التي صدرت لبناء إطار نظري إعلامي للإدارة يمكن التعامل معه، وكذلك تبنيه في معالجة المشكلات الميدانية التي تتعرض لها العمليات الإعلامية. فضلًا عن تقييم القرار الذي يتبناه مسؤولو الإعلام والمؤسسات الإعلامية أيضًا، وقد تجسد كل ذلك في هذا الجهد العلمي والأكاديمي، والميداني، الذي مهد الطريق أمام الباحثين، والأكاديميين، لإجراء دراسات ميدانية وتجريبية تهيئ فرص استكمال بناء النظرية الإدارية للإعلام التي وضعت الباحثة (د. سحر خليفة) أسسها، وإطارها العام، ومنهجية دراستها.

إنني بحق أستطيع القول وبدون تردد، إن هذا الكتاب يؤشر لولادة باحثة أكاديمية متفردة، وولادة نظرية إدارية إعلامية عربية جديدة، فضلًا عن ولادة منهجية إعلامية متميزة في دراسة الإدارة وبخاصة الإعلامية.

أ.م د.حميد جاعد محسن
كلية الإعلام ـ جامعة بغداد
بغداد/أيار ٢٠١٠

المقدمة

تكمن أهمية الإدارة في مضمونها الذي يتمثل في الوظائف المستمرة والمتكاملة التي تقوم بها بهدف التطوير والتغيير الذي تُحدثه في المؤسسات والمنظمات والأفراد عن طريق التأثير في أدائهم ومهاراتهم وسلوكهم بشكل يؤدي إلى خلق أداء وعمل جيد.

ويُعزا نجاح كثير من المؤسسات والشركات الكبرى بأنواعها المختلفة إلى إداراتها التي اعتمدت أساليب التطوير والتنمية، واستطاعت أن تواكب التطورات التي اكتسبتها الإدارة وأن تعتمد على أفضل الأساليب والطرق الإدارية التي تتلاءم مع الأهداف الرئيسة التي تسعى إليها هذه المؤسسات والشركات.

ومثلما تحددت أهمية الإدارة في ما يتعلق بأي مشروع أو مؤسسة أو منظمة مهما كانت كبيرة أو صغيرة، اقتصادية أو تجارية أو صناعية أو غيرها فإن الضرورة اقتضت تحديد أهميتها في ما يخص المؤسسات الإعلامية على وجه العموم والمؤسسات الصحفية على وجه الخصوص لا سيما بعد أن تأكدت سلطة الإعلام، فبات الجميع يسعى للسيطرة عليه وأصبح صناعة تديرها كبريات الشركات الاستثمارية.

فالمؤسسات الإعلامية كغيرها من المؤسسات تشكل الإدارة في ما يتعلق بها مسألة لا يمكن إغفالها أو تجاهلها لا سيما بعد أن استخدمت الإدارة التكنولوجيا وأفرزت تجارب تستحق الإشارة إليها. فظهور تقنيات الإدارة أو ما يسمى بـ(أدوات) الإدارة كتطبيقات عملية في المجال الإداري مسألة تستحق الانتباه على الرغم من التمايز والاختلاف في تطبيقات هذه الأدوات نتيجة الفروق في الممارسة الإدارية التي تشكل

بمجملها انعكاسًا للخبرات والإمكانات والقدرات المتنوعة للقائمين على هذه التكنولوجيا.

فإدارة الإعلام تحظى في كل مكان بخصوصية وأهمية وذلك بسبب المشاكل والتحديات التي تواجه هذه الإدارة. فضلًا عن المسؤوليات والواجبات التي تقع على عاتق هذه الإدارة في العمل على نجاح المؤسسة الإعلامية، تضاف إليها الإشكالية التي تثيرها عائدية هذه المؤسسات وارتباطها بالسلطات سواء الرسمية أو الحزبية أو بجماعات فئوية أو استقلاليتها.

فالمؤسسات الإعلامية العربية تُعد من أكثر المؤسسات التي لديها ارتباطات سواء مع الحكومة أو مع جهة معينة، ولكن لا يمكن إنكار وجود مؤسسات إعلامية مستقلة. وفي ما يخص المؤسسات الإعلامية في العراق فإن التغير الذي حدث بعد ٩/ ٤/ ٢٠٠٣م، والذي صاحبه حل لكل المؤسسات الإعلامية من قِبل سلطات الاحتلال، أدى إلى ظهور مؤسسات إعلامية وصحفية عديدة بعضها أعلن صدوره بعد التاريخ المذكور بأشهر وبعضها تأخر في الصدور، وأخذت هذه المؤسسات الصحفية مثل غيرها من المؤسسات العربية أو العالمية بتحديد توجهاتها سواء علنًا أو في الخفاء، فقد توجه بعضها نحو السلطات الرسمية المتمثلة بالدولة أو الحكومة أو جهات أخرى كالأحزاب والتيارات الموجودة، والقليل من هذه المؤسسات أو الصحف هي التي عملت باستقلالية. وإذا أردنا أن نخصص حديثنا عن المؤسسات الصحفية فالملاحظ في المدة المنصرمة، أي في السنوات الخمس الماضية، بقاء ونجاح مؤسسات صحفية عراقية وفشل مؤسسات أخرى، وكان لهذا الفشل أسباب ومبررات واقعية ومنطقية. وفي هذا البحث حاولت تسليط الضوء على جانب مهم ألا وهو إدارة المؤسسة الإعلامية وبالأخص الصحفية التي قد يُشكل سببًا في نجاح أو فشل المؤسسة، فأهمية هذا الجانب في المؤسسة الإعلامية كانت الدافع الأول لإجراء هذا البحث لا

سيما بعد أن أصبح التحديث واضحًا في العمل الإعلامي العراقي وفي التطورات الإدارية والمؤسساتية التي شهدها العمل في هذه المؤسسات.

وتبعًا لذلك، فقد قُسم هذا البحث إلى فصول تناولت جوانب مهمة تهم الإدارة الإعلامية بصورة عامة والإدارة الصحفية بصورة خاصة كتنظيم العمل داخل المؤسسة الصحفية، فضلًا عن جانب مهم وهو جانب التنمية في العمل الصحفي الذي يُعنى بتنمية القدرات المادية والبشرية والتكنولوجية في المؤسسات إلى جانب أمور أخرى.

كما تم التركيز على جانب مهم آخر هو شكل الإدارة المناسبة التي تكون مؤهلة لقيادة المؤسسات الإعلامية في العراق تمهيدًا لدخول هذه المؤسسات السوق التنافسي سواء كان ذلك عربيًّا أو إقليميًّا أو على الأقل محليًّا.

وقد تطلّب ذلك دراسة واقع إدارة المؤسسات الصحفية في العراق في ظل التغيرات الجديدة أي بعد عام ٢٠٠٣م وفق أسس منهجية وعلمية توخت الباحثة فيها المصداقية والموضوعية في تعاملها لا سيما في الدراسة الميدانية التي تختص بجريدتي (الصباح والمدى). وقد اعتمد هذا البحث على منهج دراسة الحالة الذي يُعد من المناهج المهمة في الدراسات الإنسانية والتي تفتقر الدراسات الإعلامية إلى استخدامه مستفيدة من الإمكانات التي وفرها هذا المنهج في محاولة الوصول إلى نتائج مهمة تكون ذات تأثير ايجابي في مسيرة تقدم وتطور المؤسسات الصحفية في العراق.

وقد تضمن هذا البحث جانبين، الأول ضم الجانب النظري، فيما ضم الجانب الثاني الميداني. وفي ما يخص الجانب النظري فالفصل الأول تضمن مبحثين: الأول مدخل إلى الإدارة، ثم المبحث الثاني عرض نظريات الإدارة ونقدها، ثم الفصل الثاني الذي اختص بالإدارة وعلاقتها بالإدارة الإعلامية، والذي تضمن ثلاثة مباحث: كان الأول مدخلًا إلى الإدارة الإعلامية بصورة عامة، والثاني تحديدًا لآليات الإدارة والإدارة الإعلامية، والمبحث الثالث عن تنمية القدرات في المؤسسات

الإعلامية، فيما جاء الفصل الثالث أكثر تخصصًا، إذ تضمن ثلاثة مباحث: الأول عن خصائص المشروع الصحفي. والثاني عن الهيكليات التنظيمية والإدارية في المؤسسات الصحفية. والثالث عن التقنية الحديثة في المؤسسات الصحفية.

أما الفصل الرابع فتضمن مبحثين، جاء مبحثه الأول تعريفًا بالهيكلية الإدارية والتنظيمية لمؤسستي المدى والصباح بدءًا من التأسيس والهيكلية وأقسامها فضلًا عن جوانب مهمة في عمل هاتين المؤسستين وهي: النمو السنوي في القوى العاملة ورأس المال وإيرادات الصحيفة وأجور العاملين وأرقام التوزيع. وتضمن المبحث الثاني رؤية القيادات الصحفية والعاملين للأساليب الإدارية المستخدمة في كلتا المؤسستين، المدى والصباح ... وأخيرًا أرجو من الله أن أكون قد وفقت في إعداد هذا الكتاب ليقدم إضافة جديدة في مسيرة الإعلام العراقي ومفيدة للباحثين في هذا المجال.

والله ولي التوفيق

الباحثة

الفصل الأول

(الإدارة ونظرياتها)

المبحث الأول: مدخل.. الإدارة

المبحث الثاني: عرض نظريات الإدارة ونقدها

المبحث الأول

مدخل.. الإدارة

تمهيد

اقتضت ضرورات البحث في جانبه النظري أن نقدم شيئًا عن مفهوم الإدارة وتاريخها العام، فعدم وجود تحديد واضح لمفهوم الإدارة إشكالية لا بد من الوقوف عندها، لقلة عدد الباحثين الذين كتبوا في هذا المجال في الوقت الذي اتضحت وتحددت فيه الأهمية الكبيرة للإدارة في كل المفاصل الاقتصادية والتجارية والسياسية والإعلامية .. وتبعًا لذلك برزت أهمية من يدير هذا المفاصل وتأثيره الكبير على نجاح هذه المفاصل في تحقيق أهدافها. وقد تأخذ العملية الإدارية داخل أي مؤسسة أشكالًا أو أساليب متعددة إلا أن الواضح في الأمر أن هذه العملية تكون متكاملة ومتناسقة مع طبيعة العمل الذي تقوم به هذه المؤسسات.

فلم تعد المشكلة في الإدارة الكلاسيكية المتمثلة في إدارة الأفراد أو المالية أو الأعمال الإدارية الأخرى، وإنما أصبحت المشكلة التي تواجه المديرين هي إدارة التغيير المستمر الذي يحدث داخل المؤسسة مع اكتسابها لخبرات متزايدة في خضم من المتغيرات الخارجية المستمرة في بيئة العمل المحيطة به، وأكثر ما تحتاج إليه المؤسسات في العصر الحالي هو إدارات قادرة على استيعاب التطورات التكنولوجية الحاصلة، وبالأخص في المجالات التقنية والاتصالية، فضلًا عن إدارة تستطيع تحديد أهدافها ومساراتها وأدواتها التي تساهم في نجاح الإدارة في مهماتها.

واختيار نوع الإدارة وشكلها ليس بالمهمة السهلة وإنما تقتضي معرفة ودراية من قِبل المسؤولين بأساليب الإدارة وأدواتها، ومن ثم تتحدد وفقًا لذلك العوامل الأخرى التي سيتم تناولها.

أولًا: الإدارة.. تاريخها

إن الباحث في نشأة وتطور الإدارة يجد نفسه مضطرًا إلى الغوص في التاريخ غير أنه من الصعب تحديد التاريخ الذي يمكن عده نقطة البدء والانطلاق لهذا العلم ولتطبيقاته الأولية.

وقد ارتبط ظهور الإدارة بظهور المجالس الحكومية وبالتنظيمات الإدارية التي شهدتها مدن (اثينا) و(اسبارطة) للتدليل على آرائهم. كما ارتبطت بظهور المناوشات العسكرية وقيام الحروب بين الأمم والإمبراطوريات القديمة وبتنظيم الجيوش وإقامة المعسكرات، وما يتطلبه هذا التنظيم من اللجوء إلى فنون التوجيه المختلفة والضبط والرقابة[١].

وظهور الإدارة من الناحية التطبيقية شكل بداية تكوين المجموعات الإنسانية، إلا أن تطور النظرية في مجال الإدارة جاء متأخرًا بعض الشيء، فهذا التطور في العلوم الطبيعية سبق التطور في العلوم الاجتماعية بسنوات كثيرة، وتأخر تبعًا لذلك ظهور الإدارة وتبلورها كحقل أكاديمي ومهني وتطبيقي لأنها تستمد جذورها من العلوم الاجتماعية التي يعود ظهورها وتكاملها إلى مطلع القرن العشرين[٢].

فالملاحظ والمتتبع لبدايات الإدارة في مراحلها التاريخية المبكرة يجدها تتسم بالبساطة وعدم التعقيد لأن المؤسسات نفسها كانت تتسم بهاتين الصفتين، فلم تكن الممارسات الإدارية تنطلق من نظريات أو

---

(١) عامر الكبيسي. الإدارة بين النظرية والتطبيق. بغداد، دار الحرية للطباعة، ١٩٧٥، ص١٦.

(٢) حميد جاعد محسن. الإدارة الإعلامية. بغداد، دار الشؤون الثقافية، ٢٠٠٨، ص١٢.

مبادئ علمية راسخة، بل كانت مهام إنجاز الأعمال وإدارة الأفراد تعتمد على التجربة والخطأ[١].

وقد حال تأخر وعدم تكامل الإدارة بالمقارنة مع العلوم الاجتماعية الأخرى دون إحداث تراكمات معرفية مبكرة لهذا العلم، كما حال دون توفير الدراسات الكافية للوقوف على أبعاد مفهوم الإدارة وأسسها النظرية والعملية في حينها، فضلًا عن عدم إمكانية تحديد ظاهرة الإدارة بصورة دقيقة وواضحة ومتكاملة عند المختصين والباحثين في هذا المجال[٢].

وهناك العديد من العلوم الاجتماعية التي أسهمت في تطور الإدارة وتنمية المعارف العلمية فيها مثل علوم الاقتصاد والسياسة والقانون وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع التنظيمي والسلوك الإداري وعلم الإنسان، وقد غدت هذه العلوم الاجتماعية شديدة الارتباط بعضها ببعض، ولا ريب في أن الإدارة تأثرت بهذا الارتباط والتداخل فغدت تستمد بعضًا من نظرياتها ومبادئها من هذه العلوم وتقدم لها العديد من المبادئ والنظريات[٣].

ومع عصر النهضة الأوروبية والثورة الصناعية برزت أولى محاولات وضع الأسس العلمية للإدارة وتنظيمها على أسس علمية، وقد شكلت هذه المرحلة تحولًا كبيرًا في مهمات الإدارة التي أخذت تنتقل شيئًا فشيئًا إلى المتخصصين في الإدارة والمؤهلين للقيام بهذه المهمة. وقد أدى التطور الهائل في ما بعد في نظم ومفاهيم وتقنيات الإدارة إلى إكسابها مضمونًا إنسانيًّا بفعل وعي الإدارة وبفعل التطور التكنولوجي والتقدم العلمي[٤].

---

(١) مازن فارس رشيد. إدارة الموارد البشرية. ط٢، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٤، ص ١٨.

(٢) حميد جاعد محسن. مصدر سابق، ص ١٢.

(٣) مازن فارس رشيد. مصدر سابق، ص ٢٠ - ٢١.

(٤) حميد جاعد محسن. مصدر سابق، ص ١٢.

ويمكن القول إن قيام الثورة الصناعية كان الحد الفاصل في بروز وتطور الإدارة واكتسابها بعد ذلك القواعد والقوانين التي مهدت لها كعلم وذلك عندما نشر الصناعي الاسكتلندي روبرت واير *(Robert Ower)* في سنة ١٨١٣م كتابه (نظرة جديدة للمجتمع) الذي أكد فيه الحاجة إلى تحسين ظروف العمل والعلاقات في أماكن العمل، فقيام الثورة الصناعية أدى إلى ظهور العمل الآلي وضمور العمل اليدوي، ومن ثم إلى قيام المصانع والمؤسسات الكبيرة وظهور الشركات المتنافسة على تحقيق أعلى الأرباح بالوسائل والسبل كلها، كما أعقب قيامها ظهور العديد من المشاكل الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية نتيجة الهجرة الواسعة من الريف إلى المدن وظهور البطالة وانخفاض أجور العمال وتردي أحوالهم المعاشية وتشغيل الأطفال والنساء وكثرة الوفيات لسوء ظروف العمل الصحية... وغيرها من المشكلات[١].

فقد أحدثت الثورة الصناعية انقلابًا شاملًا في طرق الإنتاج أدى إلى التوسع في استخدام الآلات في العمليات الصناعية، كما أدى إلى تطور وسائل النقل، ونمت في حينها الأفكار الرأسمالية التي نادى بها (آدم سميث) ومعاصروه من الاقتصاديين أصحاب المذهب الفردي والحرية الاقتصادية[٢].

ومن ثم أدى ذلك إلى حدوث ردود فعل قوية لدى المفكرين والكتّاب والعلماء في الاختصاصات المختلفة، دفعتهم إلى أن يجدوا حلولًا للمشكلات التي حدثت، وكانت فرصة في ما يخص الفنيين والمهندسين وأصحاب المهارات التكنولوجية ومجالًا واسعًا وخصبًا لإظهار قابلياتهم واستثمارها، فبدأوا يتبارون في تصميم المكائن والآلات ذات الانتاجية العالية والكلفة الزهيدة، وقد نمت بسبب ذلك حركة قوية للبحث العلمي

(١) عامر الكبيسي. مصدر سابق، ص٣٠.

(٢) علي شريف. مذكرات في الإدارة العامة. الاسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٥، ص٤٥.

والتجارب فكان من نتاجها ظهور ما يسمى بحركة الإدارة العلمية *(scientific management)* التي قادها فردريك تايلور *(F.Taylor)*[١].

ومن أسباب اتساع النشاط الإداري في العالم فضلًا عن الثورة الصناعية التي بدأت في أوروبا في القرن التاسع عشر الأخذ بالمذاهب الاشتراكية وتطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية وحصول العمال والموظفين على حقوق ومزايا جديدة في ما يخص الأجور والمرتبات والخدمات، بل حصولهم أحيانًا على نسبة معينة من الأرباح واشتراكهم في مجالس الإدارات والمؤسسات ومواجهة الأزمات الاقتصادية العالمية والمحلية التي حدثت، لا سيما الأزمة العالمية التي حدثت في عام ١٩٢٩م واستمرت سنوات عدة، فهذه الأزمات فرضت على الإدارة مزيدًا من المسؤولية في تنظيم الأعمال وتدبير الأمور لمواجهة تلك الأزمات وعمل كل ما هو مستطاع في سبيل تخطيها وتحقيق الانتعاش الاقتصادي والرخاء[٢].

ومن هنا لم يعدّ الأمر يحتمل أن تظل الإدارة تُمارس كما كانت تُمارس من قبل في ظل المشروعات الفردية الصغيرة طبقًا لمبدأ التجربة والخطأ، بل أصبح من الضروري وجود مبادئ وأصول مستقرة للإدارة يمكن الاسترشاد بها في ممارسة هذه الوظيفة المهمة، وتُعدّ الإدارة العلمية بمثابة مدخل لمعالجة المواقف والمشكلات الإدارية بالأسلوب العلمي الذي يستخدم وسائل التعريف والتحليل والقياس والتجربة والبرهان. وهكذا حل البحث العلمي في الإدارة محل عشوائية التصرف[٣].

(١) عامر الكبيسي. مصدر سابق، ص٣١.

(٢) حسنين عبد القادر. إدارة الصحف. ط٢، القاهرة، دار الاسناوي للطباعة، ١٩٦٢، ص٩.

(٣) إبراهيم عبد الله المسلمي. إدارة المؤسسات الصحفية. القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، ١٩٩٥، ص٤٠.

وباختصار وعن طريق مراجعتنا لتطور الإدارة نجد أنها مرت بثلاث مراحل[1]:

١ ـ **مرحلة استعادة الإدارة (الصناعية)** من المعرفة الجاهزة المنتجة من قبل إدارات أخرى أكاديمية أو بحثية أو تطبيقية أو صناعية بحثية متخصصة، وهي مرحلة بدائية تجعل المنتج مقيدًا بفعالية المنتج المعرفي، وتدعى هذه المرحلة باسم (إدارة المعرفة).

مع بدء استقلال المعرفة التي أخذت تتمتع به بفعل الدور الجديد الذي اكتسبته إثر الثورة الصناعية وحضارة الموجة الثانية تصاعدت وتيرة الاهتمام بالمعرفة وبالكيفية التي تُدار بها، فموضوع إدارة المعرفة على الرغم من قِدم المعرفة موضوع حديث ذو بدايات تاريخية معاصرة تمت بلورته خطوة إثر خطوة، تلك التي سمحت في ما بعد بتشكيل هيكلته ونشاطاته في سياقات اجتماعية واقتصادية وتقنية محددة، فقد أدركت المؤسسات التي نشأت في حاضنة الثورة الصناعية ضرورة احتواء مهارات وخبرات جديدة بطريقة منهجية وتوفيرها الفرص للأفراد العاملين فيها أو إتاحتها لأفراد مهنيين[2].

٢ ـ **مرحلة تطويع المعرفة المنتجة** في جهات أخرى لظروف العمل سواء كان ذلك في مجالات التصميم أو التكنولوجيا أو تطبيق أنظمة النوعية والبيئة وتحديث الإدارة أو ما ندعوه باسم (إدارة المعرفة).

٣ ـ **مرحلة إنتاج المعرفة** واستثمارها وإدارتها بكفاءة عالية تعود بالمردودات الاقتصادية والتطور المستمر أو ما ندعوه باسم (صناعة المعرفة).

---

(١) عبد المعطي الخفاف. مبادئ الإدارة الحديثة. عمان/ بغداد، دار دجلة، ٢٠٠٧، ص١٨١.

(٢) حميد جاعد محسن. إدارة المعرفة وإدارة الإعلام. مجلة الباحث الإعلامي، العدد (٣)، بغداد، كلية الإعلام، جامعة بغداد، حزيران ٢٠٠٧، ص١٧٧ - ١٧٨.

وإذا أردنا أن نتعرف قليلًا على الإدارة في المنطقة العربية نجدها تُعد مسألة بالغة التعقيد، فالبلاد العربية لها جذورها التاريخية والحضارية وسبق أن نجحت في إدارة مجتمعات معقدة وقدمت إنجازات حضارية واضحة بالرغم من التبعية الأجنبية المباشرة التي تعرضت لها الدول العربية في تاريخها الحديث، وإذا أردنا أن نعود بالزمن إلى عمق التاريخ العربي الإسلامي نجد أن الماوردي كان أول المنظرين في علم الإدارة في زمن الدولة العباسية والذي سادت أفكاره في أثناء القرنين الرابع والخامس الهجريين، ثم جاءت أعمال ابن خلدون الذي عد الإدارة وسيلة للعمران الاجتماعي من دون الدخول بمنهجية التنظير[١].

وإذا كانت للإدارة عند العرب بدايات مبكرة فإن خضوع الدول العربية إلى الغزو الأجنبي لأوقات طويلة ساعد على تدمير فكرها الإداري. ولم تتوضح الأبعاد المنهجية للإدارة في الوطن العربي إلا في الربع الأخير من القرن العشرين حين تعددت الجامعات التي تُدرّس علم الإدارة، وظهرت مراكز بحثية عديدة في هذا المجال، غير أن الإدارة الإبداعية لا تزال بعيدة عن الواقع وتصطدم بحقيقة مهمة مفادها أن النظريات الغربية الجاهزة التي سادت في بداية ومنتصف القرن العشرين لم تجد لها التطبيق السليم داخل البلدان العربية، فضلًا عن أن الإدارات الغربية تعتمد فلسفة التخصص في الإدارة التعليمية، في حين نجد أن الدول العربية بحاجة إلى إدارة إبداعية أساسها تعدد المعارف الإدارية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها من المعارف، فالإدارة كغيرها ترتبط بمجالات المعرفة الأخرى[٢].

ثانيًا: مفهوم الإدارة

اعتماد تعريف محدد وشامل للإدارة كغيرها من المصطلحات في

(١) عبد المعطي الخفاف. مصدر سابق، ص٤٤.

(٢) المصدر السابق نفسه، ص٤٥.

العلوم الاجتماعية يحمل الكثير من الصعوبة لأن بناء تعاريف محددة لهذه المصطلحات من الأمور الشائكة، فضلًا عن الاهتمام بعلم الإدارة وبنائها النظري وتعدد العلوم التي درست الإدارة من زاويتها الخاصة، أنتج ذلك تعدد التعريفات التي تختص بالإدارة، وهذه بعض التعاريف التي تمثل أهم المدارس الفكرية في العالم:

حمل التعريف الذي قدمه (فريدرك تايلور ١٨٥٦م- ١٩١٥م) مضمونًا سلطويًّا فهو يعرفها بأنها: «المعرفة الدقيقة بما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكيد على أنهم يقومون بعملها بأحسن طريقة وأقلها تكاليفًا»[١].

وفي تعريف (هنري فايول ١٨٤١م – ١٩٢٥م): «الإدارة معناها أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب»[٢].

نلاحظ أن هنري فايول قد ضمّن التعريف وظائف الإدارة وعدها من الأمور الواجب على الإدارة تبنيها. وفي هذا السياق يشير (كيمبول وكيمبول) الصغير إلى أن الإدارة: «تشمل جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتمويله وسياساته الرئيسية وتوفير كل المعدات اللازمة ووضع الإطار التنظيمي العام الذي سيعمل به واختيار موظفيه الرئيسيين»[٢].

أما (غلوفر) فقد وصف الإدارة بأنها: «القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيّم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف»[٣].

كما عرفت الإدارة بأنها «الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية

---

(١) زيد منير عبوي. الإدارة واتجاهاتها المعاصرة. عمان/ بغداد، دار دجلة، ٢٠٠٧، ص١٩.

(٢) المصدر السابق نفسه، ص١٩.

(٣) محمد خليل الرفاعي. إدارة المؤسسات الصحفية. دمشق، جريدة الدبور، ٢٠٠٧، ص١٤.

والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت عن طريق العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف»[١].

وعرفت الإدارة أيضًا بأنها «عملية توجيه للجهود البشرية لتنفيذ أهداف عدة مرسومة بأقصى كفاءة ممكنة في إطار مؤسسة من المؤسسات»[٢].

التعاريف الأخرى التي قدمها الباحثون في الإدارة جميعها لا تخرج عن هذه المفاهيم العامة للإدارة التي ذكرت سابقًا. فقد تم التأكيد فيها على أن الإدارة عملية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالًا أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد.

فضلًا عن ذلك، تتكون الإدارة من الأجهزة والأفراد المسؤولة بصورة مباشرة عن مشروع عام أو خاص، وإذا أخذت الإدارة بوصفها وظيفة أو موضوعات فهي جملة النشاط الذي يصدر حول موضوعة ما، وبصيغة أبسط يمكن القول إنها عملية التنسيق بين مجهودات الأفراد والجماعات لتحقيق غايات محددة وبأقصى درجة من الفاعلية والكفاءة في ظل ظروف إنسانية مناسبة[٣].

وإذا أمعنا النظر في ما تم عرضه من تعاريف للإدارة نجد أنها تضمنت العناصر الآتية[٤]:

١ ـ الإدارة نشاط هادف أي أنها فعل هادف يسعى الوصول إليه.

٢ ـ الإدارة عملية مستمرة: تستمد الإدارة استمراريتها من الحاجة المستمرة لدى الأفراد، ولأن هذه الحاجات في تغير مستمر لذلك

---

(١) زيد منير عبوي. فن الإدارة بالاتصال. دار دجلة، عمان/ بغداد، ٢٠٠٨، ص١٥.

(٢) عدلي رضا وعاطف العبد. إدارة المؤسسات الإعلامية. القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٤، ص١٣.

(٣) حميد جاعد محسن. الإدارة الإعلامية، مصدر سابق، ص٩.

(٤) محمد خليل الرفاعي. مصدر سابق، ص١٤.

فإن عمل الإدارة مستمر لإشباع هذه الحاجات.

٣ ـ الإدارة عملية اجتماعية: يعني أن هناك عددًا من الناس يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب والإدارة تنظم علاقات هؤلاء الأفراد وتوجه جهودهم، فالإدارة عملية اجتماعية تستند إلى وجود أعداد من الناس يختلفون في ما بينهم في كثير من الأمور لكنهم يشتركون في تحقيق أهداف واحدة.

ثالثًا: عناصر العمل الإداري

يتكون العمل الإداري من عناصر هامة تتحدد عن طريقها العملية الإدارية وهذه العناصر هي[(١)]:

١ ـ الأهداف: الأغراض التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وتمثل عنصرًا هامًّا في عمل الإدارة.

٢ ـ الموارد: وتمثل الأدوات المهمة التي تعتمد عليها الإدارة للوصول إلى أهدافها مثل العنصر البشري ورأس المال والتنظيم، وهو حصيلة الخبرة المهنية والعلمية.

٣ ـ السياسات: وهي مجموع القواعد التي تحددها الإدارة العليا لتكون مرشدًا للأعمال التنفيذية والموجهة للمنفذين عندما تواجههم مشكلات تحتاج إلى اتخاذ قرار.

٤ ـ الخطط والبرامج: تعبر عن العمل الإداري الذي يُنسق بين الأجزاء ويحقق التناسق في ما بينها ليجمعها في خط واحد متكامل ويسير في اتجاه واحد.

٥ ـ القيود: وهي مجموعة القيود الداخلية أو الخارجية التي تضطر الإدارة للتعامل معها ولا تستطيع السيطرة عليها أو التاثير فيها بشكل مباشر.

---

(١) زيد منير عبوي. الإدارة واتجاهاتها المعاصرة. مصدر سابق، ص١٣٠ - ١٣١.

رابعًا: مستويات الإدارة

تنقسم مستويات الإدارة إلى ثلاثة أقسام[1]:

١ ـ الإدارة العليا: وهي الجهة المسؤولة عن صياغة ومتابعة وتنفيذ الأهداف واتخاذ القرارات.

٢ ـ الإدارة الوسطى: وهي المسؤولة عن متابعة وتنفيذ الأهداف التنفيذية، أي تلك الأهداف التي تتعلق بسياسات عمل المؤسسات وتقوم بحل المشاكل ومناقشة القرارات.

٣ ـ الإدارة الدنيا: وتسمى عادة بإدارة الخطوط الأولى من المديرين والموظفين والتي تهتم بالمعايير العائدة لتصرفات الأفراد في إنجاز الأعمال والنشاطات وتقوم بتنفيذ الخطط وتوجيهات الإدارتين العليا والوسطى.

خامسًا: أهداف الإدارة

١ ـ أهمية الإدارة للمشروع

إن الإدارة لا تعني مجرد تسيير العمل اليومي وإنما تعني الجهد الواعي للتطوير والإصلاح، وهذا المفهوم في النظر إلى الإدارة يؤكد أنه في مقدمة مهام الإدارة أن تكون للتطوير والإصلاح بالمؤسسة، فأي خطوة للتطوير والإصلاح تتوقف على ما تشيعه الإدارة من فكر، وما توفره من إمكانات، وما يتحلى به المدير من جلد ومثابرة وإصرار على تحقيق أهداف الإصلاح والتطوير؛ ومن المهام التي تواجهها الإدارة في طريق التطوير والإصلاح ما يتصل بالتخطيط وإعادة التنظيم والتنسيق والتوجيه وشؤون العاملين والاعتمادات المالية، وكلها تتطلب الفكر الواعي المستنير في اتخاذ القرارات المتصلة بهذه النواحي[2].

---

(١) حسن إبراهيم بلوط. إدارة المؤسسات. بيروت، دار قابس، ١٩٩٨، ص١٤٩-١٥٠.

(٢) عدلي رضا وعاطف العبد. مصدر سابق، ص٦٩.

٢ ـ أهمية الإدارة للمجتمع

إن الأهداف الاجتماعية الأساسية من الصعب تحديدها والإلمام بها، فالإنسان يرغب بالسعادة والصحة والتقدم المادي ورفع مستوى معيشته والاستقرار والسلام والحرية والضمان الاجتماعي. والحقيقة أنه في أغلب بقاع العالم نجد أن المهارة الفنية والمواد الأولية والقوى العاملة تتوافر بكميات كافية لتحقيق هذه الأهداف الاجتماعية، وقد أوضح أصحاب النظريات الاقتصادية المبادئ والأصول العلمية لزيادة الانتاج ومضاعفة الموارد الانتاجية ومصادر الثروة[١].

٣ ـ اهمية الإدارة للتنمية

إن نجاح خطة التنمية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة عن طريق حُسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية من دون إسراف أو تقصير، ونجاح الإدارة في تخطيط سياستها الشرائية والانتاجية والتسويقية والمالية، وعلى حسن تنفيذ السياسات ودقة متابعة النتائج في إطار تنظيمي سليم يضمن استفادة جميع الطاقات البشرية المتاحة بشكل تعاوني وبأقل تكاليف ممكنة من دون إسراف، وإذا كان كل مشروع في حاجة إلى عناصر مادية بشرية كافية مناسبة لنجاحه فإنه في حاجة أكبر إلى العقلية المدبرة والمخططة والمحركة والمستخدمة لهذه العناصر وهي الإدارة[٢].

سادسًا: الإدارة ووظائف الإعلام

إن العصر الذي نعيش فيه هو عصر الإعلام وعصر الاتصال الجماهيري، فلقد أدى التطور والنمو الهائلان في وسائل الإعلام وعلوم الاتصال في السنوات الأخيرة إلى أن يصبح الإعلام جزءًا أساسيًّا من حياتنا اليومية.

---

(١) إبراهيم عبد الله المسلمى. مصدر سابق، ص٤٦ - ٤٧.

(٢) المصدر السابق نفسه، ص ٤٨.

والإعلام يرتبط ارتباطًا وثيقًا ببناء المجتمع ككل ويتأثر تأثيرًا مباشرًا بالأوضاع الثقافية والاجتماعية والتنظيمات السياسية والأنساق الإيديولوجية السائدة في ذلك المجتمع، وهي كلها عوامل تتدخل في رسم السياسة الإعلامية وفي تحديد أهداف العملية الإعلامية، بل وفي اختيار المادة الإعلامية ذاتها وفي تسخير وسائل وأجهزة وأساليب الإعلام كلها لخدمة هذه الأهداف[١].

وقد أشار أساتذة الإعلام والاتصال الجماهيري في دول العالم المتقدم أمثال (هارولد لاسويل *Lasswel*) إلى وجود أربع وظائف أساسية للإعلام وهي[٢]:

١ ـ مراقبة البيئة.

٢ ـ التوجيه والتفسير والتعليق على الأخبار والظروف المحيطة.

٣ ـ نقل التراث الثقافي والاجتماعي من جيل إلى جيل آخر.

٤ ـ الترفيه أو التسلية عن الجماهير.

ولكن أهداف الإعلام الأربع هذه التي حددها (لاسويل) وغيرها التي حددها خبراء الإعلام أمثال (لازارسفيلد) الذي حددها بثلاث وظائف و (شرام) الذي حددها أيضًا بثلاث وظائف و (ليزلي مويلر *Leslie Moeller*) الذي توسع في هذه الوظائف وحددها بتسع[٣]:

١ ـ وظيفة نقل الأخبار والتزويد بالمعلومات ورقابة البيئة.

٢ ـ الربط والتفسير والهدف منه تحسين نوعية فائدة المعلومات وتوجيه الناس لما يفكرون به وما يعملونه.

---

(١) إبراهيم عبد الله المسلمى. الإعلام الإقليمي. ط٢، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٤، ص٢٨.

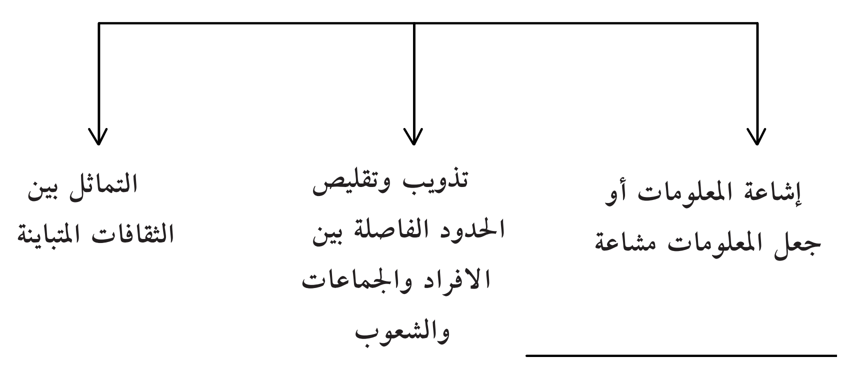
(٢) *Lasswell, H.D, The structure and function of communication in society,*

(٣) صالح خليل أبو اصبع. الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة. ط٥، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص٢٠٦.

٣ ـ الترفيه.
٤ ـ التنشئة الاجتماعية.
٥ ـ التسويق.
٦ ـ المبادرة في التغيير الاجتماعي وذلك بقيادة التغير الاجتماعي في المجتمع.
٧ ـ خلق النمط الاجتماعي وهدفه وضع النمط للمجتمع وذلك بتوفير المثال في الشؤون العامة والأدب والثقافة ونمط الحياة.
٨ ـ الرقابة.
٩ ـ التعليم.

وهذه الوظائف لم تعدّ جميعها تنسجم مع متطلبات التطورات الهائلة في أنظمة الاتصال والمعلومات أو مع متطلبات العولمة أو تستجيب لها فكان تسويق منطق العولمة وأهدافها بحاجة إلى وظائف جديدة حُددت بثلاث نقاط تشكل محور ومرتكز الوظائف الإعلامية في ضوء العولمة واتجاهاتها[١] والشكل (١)[٢] يوضح هذه الوظائف.

الشكل (١) يوضح وظائف إعلام العولمة



(١) حميد جاعد محسن. علم اجتماع الإعلام. عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص١٣٠

(٢) مهيوب غالب أحمد. العرب والعولمة. المستقبل العربي، العدد (٦)، ٢٠٠٢، نقلاً عن: المصدر السابق نفسه، ص١٣٠.

وأرى أن وظائف الإعلام التي حددها خبراء الإعلام أمثال لاسويل وشرام وليزلي مويلر ما زالت تؤديها بعض المؤسسات الإعلامية مع عدم وجود اتفاق في تحديد هذه الأهداف كأن تكون جميعها أو بعضها، وأن هناك مؤسسات اعلامية أخرى لا تؤدي سوى الوظائف التي تتفق مع سياساتها والتي تصب في مصلحة تحقيق أغراضها وأهدافها.

وبما أن الإدارة هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت عن طريق العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف[١]. فالإدارة في المؤسسة تكون مسؤولة عن ستة عناصر هي[٢]: وضع أهداف المؤسسة، واختيار كوادرها ممن ترى أنهم أكفاء لتأدية العمل المطلوب، ومسؤولة عن تمويل المؤسسة، ومواردها والحفاظ عليها، وتنميتها، ومسؤولة عن الاتصال.

يتضح مما تقدم أن الإدارة هي المسؤولة عن تحديد الأهداف بوضوح ووضع الاستراتيجية الملائمة لتحقيقها، وقد تنجح هذه الإدارة في مهمتها وقد تفشل.

وفي العمل الإعلامي كان يُنظر لسنوات عدة إلى مسائل الإدارة على أنها مسائل ذات مكانة ثانوية، فقد كانت المؤسسات الإعلامية تهتم بالمشكلات الفنية والقانونية وبالمسائل المتعلقة بالتحرير وبالبرامج، ولكن الاهتمام بدأ شيئًا فشيئًا يزداد بمشكلات الإدارة وبما يعانيه من يتحمل مسؤولية الإدارة في هذه المؤسسات[٣]. فوقعت على عاتق الإدارة مهمات أخرى وأصبح لزامًا على الإدارة في المؤسسات الإعلامية أن

---

(١) زيد منير عبوي. فن الإدارة بالاتصال. مصدر سابق، ص١٥.

(٢) صالح خليل أبو اصبع. إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي. عمان، دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٧، ص٢١.

(٣) روبير فانجرمى. مقدمة عامة. إدارة هيئات الراديو والتلفزيون، اتحاد إذاعات الدول العربية، القاهرة، مطبعة التقدم، ١٩٧٥، ص٦.

تتفهم الأهداف التي من أجلها قامت هذه المؤسسات ومن ثم توظيف الإمكانات الممكنة كلها لتحقيق هذه الأهداف والتي من المفترض في المرحلة النهائية أن تصب في بوتقة أهداف الإعلام.

المبحث الثاني

عرض نظريات الإدارة ونقدها

تمهيد

لقد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة عبر جهد متواصل من الممارسات الإدارية في المؤسسات المختلفة. وأسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من العلماء والباحثين والمفكرين في إثراء المعرفة الإدارية بواسطة نماذج ونظريات ومبادئ تفسر الإدارة كظاهرة اجتماعية. وقد اتسم الفكر الإداري بسمات عدة جسدت المراحل التي مر بها وقد تمثل ذلك في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة، وكانت لكل مدرسة نظريتها التي ساعدت وأثرت الفكر الإداري على مدى التطور العلمي، وما زالت بعض هذه النظريات محط اهتمام دارسي وباحثي الإدارة لما قدمته وتقدمه من أساليب منظمة للأنشطة والأعمال الإدارية، وقد صنفت هذه المدارس أو ما تُسمى بمداخل الإدارة وفقًا لإسهامات الكتّاب والباحثين الى: المدخل الكلاسيكي، والمدخل السلوكي، والمدخل المعاصر(١).

ويوضح الشكل(*) الآتي المداخل المذكورة ونظرياتها الخاصة بالإدارة:

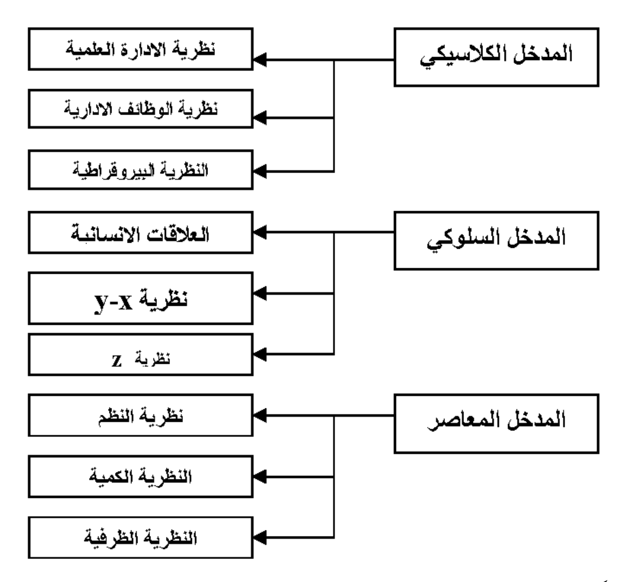
---

(١) عبد العزيز الحمادي. تطور الفكر الإداري. استرجع بتاريخ ٧/ ٤/ ٢٠٠٨. من الموقع الألكتروني الآتي:

www.the-soudi-net/kq/arabic/deplov.htm.

(*) الشكل من تصميم الباحثة.

شكل (٢) يوضح المداخل والنظريات التي تختص بالإدارة



أولًا: المدخل الكلاسيكي

التوجه الكلاسيكي الأساسي كان زيادة انتاجية المنظمات عن طريق التركيز على بعض العناصر في مقدمها[١]:

١ ـ دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل.

٢ ـ الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية.

٣ ـ وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة.

وشمل هذا التوجه مدارس عدة مثل مدرسة الإدارة العلمية ووظائف الإدارة والبيروقراطية.

نظرية الإدارة العلمية: *(seientific management)*

وهي إحدى النظريات التي قام بوضعها العالم الأمريكي (فريدريك تايلور)، وركزت هذه النظرية على ايجاد العلاقة بين العامل والآلة التي

(١) المصدر السابق نفسه.

يعمل عليها عن طريق استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات في حال وجود مشكلة في العمل.

وكان للإدارة العلمية التي كانت في الأساس تطبيقًا لمبادئ هندسية لتحليل الأعمال وتصميمها تأثير بالغ على الفكر والممارسة الإدارية، وقد قدمت هذه النظرية عددًا من الأساليب الجديدة في إدارة المنظمات مثل (دراسة الوقت) و(الحركة) و(تنميط أداء الأعمال) و(نظام الأجر بالقطعة). ولم يكن تايلور ينظر إلى الإدارة العلمية على أنها مجرد مجموعة من أساليب الكفاية الإنتاجية فحسب بل كان ينظر إليها على أنها ثورة فكرية وفلسفة إدارية جديدة للعاملين والمنظمات على حد سواء لأنه كان يعتقد أن القياس العلمي لطرق العمل يتم عن طريق تحديد أفضل طريقة لأداء العمل واختيار العامل المناسب ووضعه في المكان المناسب وتحديد الأجر المناسب له، وبذلك يمكن تحقيق التعاون بين العاملين والإدارة والقضاء على أكثر مصادر الخلاف بينهم إذ إن الزيادة في الإنتاج والأجور التي تتحقق بفعل الحوافز المادية التي توفرها الإدارة العلمية تؤدي إلى سيادة التناغم والانسجام في المنظمات[١].

الانتقادات التي وجهت إلى الإدارة العلمية:

قوبلت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية برفض ونقد كبيرين لا سيما من قِبل النقابات العمالية، وتركز النقد في:

١ ـ تتعامل النظرية مع الإنسان كتعاملها مع الآلة وتجاهلت العلاقات الإنسانية. فالعامل مجرد (آلة بيولوجية) يمكن التحكم بها عن طريق الإغراء المادي فزيادة أجر العامل هو المحرك الأساس لرفع مستوى الأداء.

٢ ـ قسمت هذه النظرية الأعمال على مجموعة من المديرين وأعطت لكل منهم صلاحيات وسلطات واسعة كل في مجال تخصصه فيخضع العامل لعدد كبير من المدراء في الوقت نفسه، وهذا يُعد

(١) مازن فارس رشيد. مصدر سابق، ص٢١.

إجراء غير علمي[١].

٣ ـ اعتماد النظرية المثالية في الإجراءات واختبار المواد والبشر، وهذا غير ممكن في ظروف متغيرة محليًّا وعالميًّا واعتماد الأوامر والإرشادات والتعليمات وكأنها عصى سحرية لزيادة الإنتاجية. غير أن هذه القواعد بحاجة إلى تكيف مع الظروف، فإنتاجية الفرد قد تنمو أو تنخفض مع الزمن، ووسائل الإنتاج تتغير مما يوجب التغير المستمر للقواعد والإرشادات[٢].

نظرية وظائف الإدارة: *(Function Management)*

كان (هنري فايول ١٨٤١م - ١٩٢٥م) من رواد هذه النظرية والذي أبرز الإدارة كوظيفة متميزة تمامًا عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج، وأوضح أن وظائف الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة، وكان (هنري فايول) من مشاهير رجال الصناعة الفرنسيين ويعمل مدير إدارة لإحدى الشركات الكبرى للفحم والحديد، وكانت آراؤه وأفكاره سببًا في نجاح هذه الشركة، فقد كان يؤكد عبر نظريته أن المثابرة والتمسك بالمبدأ يؤكد النجاح بسهولة وبصورة منطقية، ومن المؤكد أن تكون لآرائه في الإدارة الصناعية والعامة أثرًا كبيرًا على أفكار إدارة الأعمال التجارية في أوروبا[٣].

ووضع (فايول) أربعة عشر مبدأ للإدارة ودعا إلى وجوب استعمالها وتطويرها حسب الظروف وهذه المبادئ هي[٤]:

١ ـ تقسيم العمل.

---

(١) المصدر السابق نفسه، ص ٢٨.

(٢) عبد المعطي الخفاف. مصدر سابق، ص ١٩ - ٢٠.

(٣) لندول اورفيك. العناصر الإدارية. ترجمة علي حامد بكر، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٦٥، ص٢٩.

(٤) زيد منير عبوي. الإدارة واتجاهاتها المعاصرة. مصدر سابق، ص ٢٦ - ٢٧.

٢ ـ السلطة والمسؤولية.
٣ ـ النظام.
٤ ـ وحدة إصدار الأوامر، أي يتلقى العامل أوامره من شخص واحد.
٥ ـ وحدة التوجيه.
٦ ـ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
٧ ـ مبادئ المكافئة والتعويض.
٨ ـ المركزية، تمركز السلطة في مستوى إداري معين أو في يد فرد واحد.
٩ ـ تدرج السلطة، تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
١٠ ـ الترتيب، ويقسم إلى ترتيب مادي واجتماعي.
١١ ـ المساواة، أي عدم التحيز.
١٢ ـ الاستقرار في العمل.
١٣ ـ المبادأة، تشجيع العاملين على المبادأة في الإبداع.
١٤ ـ التعاون.

الانتقادات التي وجهت لنظرية وظائف الإدارة:

أهم المآخذ التي تؤخذ على هذه النظرية هي انخفاض اهتمام روادها بالجوانب الإنسانية للعاملين والتركيز على كيفية تحسين الإنتاج فقط، الأمر الذي أثار العديد من المشاكل في بدايات القرن العشرين بين العمال وأصحاب العمل، وكذلك افتراض أن المنظمة والأداء الإداري بها يمثل نظامًا مغلقًا لا يتأثر بالعوامل الخارجية، وكذلك افتراض وجود وظائف إدارية ومبادئ لها صفة العمومية لا تتأثر بتغير المواقف[(١)].

النظرية البيروقراطية/إدارة المكتب: *(Bureaucracy)*

تعني البيروقراطية وهي كلمة فرنسية (سلطة المكتب) المستمدة من

(١) عبد العزيز الحمادي. مصدر سابق. من الموقع الألكتروني:
www.the-soudi-net/kq/arabic/deplov.htm

التعليمات والأوامر السلبية لها لأنها تكرس الروتين وتقلص هامش المرونة[١].

واشتقت البيروقراطية من كلمة *(Bureau)* وقد قصد بها في أول الأمر تنظيم إدارات الدولة عن طريق المكاتب، والبيروقراطية بهذا المعنى هي التنظيم الذي يتم بمقتضاه العمل الإداري ويقوم على أساس التخصص وتقسيم العمل على وظائف متعددة مع تجديد العلاقات الموضوعية بينها بصرف النظر عن شاغليها الذين ينتظمون في مستويات يعلو بعضها البعض في إطار شكل هرمي يستوي على قمته رئيس أعلى ويتم العمل بداخله طبقًا لقواعد عامة محددة[٢].

نقد النظرية البيروقراطية:

عرفت البيروقراطية على أنها نظام فاسد وغير مرغوب فيه، أو أن البيروقراطية ملازمة للتعقيدات المكتبية وكثرة الأوراق إلا أنها سلاح ذو حدين فهي قد تقدم تنظيمًا نموذجيًّا من المفروض أن يؤدي إلى إتمام العمل على أفضل وجه إلا إذا أساء الإداريون والموظفون استخدام أركانها، إذ إن القواعد التي تعتمد عليها البيروقراطية غالبًا ما يستخدمها الأفراد لتحقيق أغراضهم الشخصية[٣].

والنقد الموجه للبيروقراطية يكمن في أنه ينطلق من المعنى الاشتقاقي للبيروقراطية، أي حكم الموظفين، فهي بحسب هذا المفهوم نظام حكومي تكون الرقابة عليه متروكة كليًّا في يد طبقة من الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاديين. فضلًا عن أن التنظيم البيروقراطي للمنظمات يتوقف على توزيع المهام والاختصاصات بشكل

---

(١) عبد المعطي الخفاف. مصدر سابق، ص١٥.

(٢) المصدر السابق نفسه، ص١٥.

(٣) معن حمدان علي. مفهوم البيروقراطية. استرجع بتاريخ ٢٠٠٨/٨/١٦. من الموقع الألكتروني:

http://ar.wikipedia.org/wiki/%.

ثابت باعتبارها واجبات رسمية وترتيب وتدرج السلطة والاختصاصات بشكل هرمي، وضرورة وجود لوائح ووثائق رسمية مكتوبة لإدارة عمليات الإنتاج داخل المنظمة[١].

ثانيًا: المدخل السلوكي

بدأت المدرسة السلوكية كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية والمتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل المهم والمؤثر في إنتاجيته، وكان لها توجه أساس هو زيادة الإنتاجية عن طريق وضع افتراضات حول العنصر البشري[٢]، ومن أهم المدارس أو النظريات التي أفرزها هذا الاتجاه المذكور:

نظرية العلاقات الإنسانية: *(human relationship)*

تمثل هذه النظرية بداية المدخل السلوكي، وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت كما ذكرنا سابقًا على الإنتاج وأغفلت جوانب العلاقات.

وقد ظهرت هذه المدرسة في ثلاثينات القرن العشرين وكانت بمثابة نقطة تحول في ميدان العمل وفي تغير النظرة إلى القوى العاملة والتعامل معها بصورة جدية، وتقوم هذه النظرية على أساس وجود علاقة بين مستوى الإنتاج وبعض المؤثرات المادية في بيئة العمل مثل: قوة الإضاءة وطول العمل اليومي والأسبوعي وطول أوقات الراحة ومكانها، وبعد تحليلات عديدة انتهى الباحثون إلى أن تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على الإنتاج كان أقوى من تأثير العوامل المادية[٣]. أي أنها وجهت الانتباه إلى أهمية

(١) محرز حسين غالي. إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر. القاهرة، دار العالم العربي، ٢٠٠٩، ص٢٩.

(٢) عبد العزيز الحمادي. مصدر سابق، من الموقع الألكتروني:
www.the-saudi.net/kg/Arabic/deplov.htm

(٣) مازن فارس رشيد. مصدر سابق، ص٢٤.

الفرد في تيسير العمل في المؤسسة (فضلًا إلى الإنتاج) والى التنظيم غير الرسمي للمؤسسة والعلاقات غير الموجهة بين العمال[١]. ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين لأن جهود الإداري في هذه الحالة تتشتت بعيدًا عن الهدف[٢].

الانتقادات التي وجهت إلى نظرية العلاقات الإنسانية:

من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها[٣]:

١ ـ اهتمت هذه النظرية بالموظفين أو العاملين أكثر من اهتمامها بالعمل، فهي شددت على أهمية الفرد داخل المنظمة وعدّته عنصرًا أساسًا على عكس المدرسة الكلاسيكية.

٢ ـ لم تهتم النظرية بالمسائل المتعلقة بالدوافع البشرية فاعتقدت أن النزاع هو السبب الرئيس للإنتاجية وأنه بالإمكان إزالة النزاع والتعارض بين الأفراد بسهولة لو طبق الأسلوب الأمثل في الإدارة، ويعدّ ذلك تجاهلًا لوجهة النظر القائلة كما يعتقد البعض إن النزاع ظاهرة اجتماعية موجودة بين الأفراد والجماعات نتيجة لاختلاف أفكارهم وميولهم واتجاهاتهم، وإن تنازع المصالح أمر حتمي بين الأفراد قد تكون له نتائج إيجابية كالمنافسة البناءة.

نظرية: *(y)* **و** *(x)*

قدم (ماك غريغور *Mac Gregor*) وهو أستاذ في معهد ماساشوس للتكنولوجيا في بوسطن ومستشار لعدد كبير من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية نظرية (س) و(ص) أو ما تعرف بنظرية *(y,x)* إذ أطلق

---

(١) فضيل دليو. اتصال المؤسسة. القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص١٢.

(٢) مازن فارس رشيد. مصدر سابق، ص٢٣.

(٣) ويكيبيديا. استرجع بتاريخ ٤/٧/٢٠٠٨. من الموقع الألكتروني:
:htt://arwikiped.ord/wiki/%D9

(ماك غريغور) على الإدارة العلمية نظرية س (y) فيما أسمى نظرية معاكسة لها بنظرية ص (x) المعتمدة على العلوم السلوكية[1] ويضم الجدول (١)[2] افتراضات نظرية (y) و (x) كما يأتي:

جدول (١) يوضح الافتراضات التي قدمتها نظرية (y) و (x)

افتراضات نظرية (x)	افتراضات نظرية (y)
كراهية الإنسان العادي للعمل	حب الإنسان العادي للعمل
إجبار الفرد على القيام بالعمل أما إذا ترك لوحده فلن يعمل	يسعى برغبته ومن دون إكراه للقيام بعمله نظرًا للمكافأة التي يتوقعها
يتفادى الإنسان الاعتيادي المسؤولية ويفضل أن يكون مقادًا	الإنسان العادي لا يتهرب من المسؤولية
الإنسان بطبيعته كسول وكل ما يريده فقط هو الأمن	الإنسان طموح ويسعى إلى تحقيق ذاته ورغباته
يفتقر الإنسان إلى روح المبادرة ويكره المخاطرة	يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار والإبداع واتخاذ القرارات

وقد طرح ماك غريغور تصورين متناقضين: نظرية (x) أو وجهة النظر التقليدية ونظرية التكامل بين أهداف الفرد والمؤسسة، وتقوم الأولى (x) على عدد من الافتراضات عن الطبيعة الإنسانية (انظر الجدول ١) ومن أهمها: الكراهية المتأصلة في الإنسان للعمل، وإجباره على العمل وخضوعه للرقابة والتوجيه، وتجنبه المسؤولية، وتضاؤل مستوى الطموح لديه، وسعيه لتحقيق الأمن والاستقرار، فقد توصل ماك غريغور إلى نتيجة مفادها أن نظرية (x) تطرح مسألة السلطة وأساليب الرقابة

(١) جاسم محمد الذهبي. التطوير الإداري. جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، مكتبة أحمد الصقال، ٢٠٠١، ص ٦٨.

(٢) تطور الإدارة. استرجع بتاريخ ٧/ ٤/ ٢٠٠٨. من الموقع الألكتروني الآتي:
http:/www.geocities.com/yahya2002/mngtd.htm

والإشراف (كميكانزمات) للتأثير على السلوك التنظيمي وتحقيق الأهداف في حين تستند نظرية(y) إلى الرقابة الذاتية والتكامل بين أهداف الفرد والمؤسسة[١].

نقد نظرية: (y,x)

تقف الافتراضات التي تخص نظرية (x) على نقيض من الافتراضات التي تخص نظرية (y) ومن ثم لا يمكن الحكم بأن كل شي إما أبيض أو أسود، فلا بد من وجود منطقة وسط بين الأطراف المضادة، فهناك بعض الأفراد الذين تنطبق عليهم افتراضات نظرية (x) وهناك البعض الآخر الذي تنطبق عليهم افتراضات نظرية (y)، كما أن هناك البعض الذي تنطبق عليهم افتراضات نظريتي (y,x)[٢] وبالتالي لا يمكن تطبيق هذه النظرية في كل الأحوال.

نظرية: (z)

طرح (وليام أوشي *W.ouchi*) نظرية جديدة باسم نظرية (z) مستفيدًا من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن خلفيته اليابانية، ومن التطور الصناعي الذي حصل في اليابان والذي كان ضمن الإطار الاجتماعي وبوجه خاص العائلي والإقطاعي، فكان الآباء لا يسمحون لأبنائهم في العمل بالمصانع إلا إذا قامت الأخيرة ببناء مساكن قريبة لهم وقدمت لهم الغذاء المناسب والعناية المطلوبة في العديد من أوجه الحياة، والموظفون الذين تعلموا الطاعة في النظام الإقطاعي السياسي والذين عززت العائلة والمدرسة روح الطاعة لديهم أصبحوا يميلون نحو العيش بجماعات والعمل الشاق، وقد عكسوا هذه القيم والعادات في المصنع بعد انتسابهم إليه، أما الإدارة فهي تنظر اليهم بالروح الأبوية وبالمسؤولية

---

(١) بلقاسم سلاطينة واسماعيل قيرة. التنظيم الحديث للمؤسسة. القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص١٧٢.

(٢) حنفي محمود سلمان. السلوك الإداري. الاسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٨، ص ٢٧٨.

تجاههم وتشترك معهم في اتخاذ القرار وهكذا فإن بيئة العمل اليابانية تؤلف جزءًا هامًّا من مجريات حياة الفرد[١].

ثالثًا: المدخل المعاصر

وتمثل هذا المدخل بثلاث مدارس أساسية هي:

مدرسة النظم:

النظام هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة تركيبًا كليًّا موحدًا وبموجب هذه الفكرة فإن المنظمة هي نظام اجتماعي مصمم لتحقيق أهداف معينة[٢].

والتنظيم هنا يعدّ نظامًا مفتوحًا يتأثر بالبيئة المحيطة به ويؤثر فيها، وتعدّ إسهامات نظرية النظم في التفكير التنظيمي تجديدًا لأنها لم تقف عند المستوى الفكري في بناء التقنيات (الأساليب الفنية) المعالجة للواقع ميدانيًّا باعتماد إدارة النظم، وعليه فإن الأسلوب النظمي يمثل مدخلًا لحل المشاكل الإدارية وللتعامل مع القضايا عن طريق تشخيصها اعتمادًا على معطيات هيكلية تشمل مدخلات ومخرجات النظام في ضوء عمليات التغذية العكسية. وتعدّ المدخلات الجزء الأول لنظام المنظمة، ويشمل هذا الجزء الموارد المختلفة (الأفراد، والأموال، والمواد، والمعلومات، والعدد)، أما الجزء الثاني فهو العمليات التحويلية ويشمل التكنولوجيا والتقنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات وهي الجزء الثالث الذي يأخذ شكل سلعة أو خدمة اعتمادًا على طبيعة وغاية المنظمة[٣].

والنقد الذي وجه لنظرية النظم هو أنها استطاعت أن توضح النظرة

---

(١) خليل محمد حسن الشماع. مبادئ الإدارة. بغداد، بلا، ١٩٩٩، ص٤٢.

(٢) زيد منير عبوي. الإدارة واتجاهاتها المعاصرة. مصدر سابق، ص٣١.

(٣) جاسم محمد الذهبي. مصدر سابق، ص١١٩.

العامة الشاملة والإدراك الواسع لمشاكل الإدارة وجذب الانتباه إلى ضرورة التفاعل والترابط بين الأجزاء المتداخلة التي تكون في مجموعها النظام الكلي، ولكن لم تقدم طرقًا محددة لحل مشاكل الإدارة. فمفهوم النظم يتصف بالتجريد والعمومية وقد ترتب على ذلك عدم إمكانية الإفادة منه عمليًّا وتطبيقًا في دراسة الأساليب وأنظمة الإدارة واقتراح حلول للمشكلات الإدارية التي تواجهها المنظمات(١).

المدرسة الكمية:

تطور المدخل الكمي للإدارة أثناء وبعد الحرب العالمية الثانية، فقد حأولت الشركات الكبيرة الإفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش وذلك في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار، وهناك ثلاثة اتجاهات فرعية ضمن هذا المدخل هي: علم الإدارة، وهنا المقصود ليس الإدارة العلمية لتايلور وإنما ذلك التوجه الإداري في استعمال الأنموذجات الرياضية؛ وإدارة العمليات، والتي هي نوع من تطبيقات علم الإدارة يمكن استعماله في العديد من مجالات عمل المنظمة مثل رقابة المخزون وتطبيق نظرية الانتظار وتحليل التعادل والمحاكاة(٢).

ويرى البعض أن من بين سلبيات هذا المدخل قدرته المحدودة حتى الآن على تقييم سلوك الإنسان واتجاهاته بالكامل فضلًا عن الجهود الكبيرة التي تُبذل في صياغة الافتراضات والمتغيرات والعلاقات بينها وحل المشكلات(٣).

المدرسة الظرفية:

تمثل هذه المدرسة اتجاهًا حديثًا في الفكر الإداري والذي يقوم على أساس عدم وجود مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار وفي

---

(١) ويكيبيديا. مصدر سابق، من الموقع الألكتروني:

http://ar.wikipedia.ord/viki/%D

(٢) خليل محمد حسن الشماع. مصدر سابق، ص٤١.

(٣) المصدر السابق نفسه، ص٤٢.

الظروف المختلفة وعلى أنواع المنظمات كلها وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة، ويُعرف هذا بأسلوب الإدارة بالأهداف، وظهر هذا في أوائل الخمسينات ونالت الفكرة الكثير من التأييد والاهتمام ووضعت موضوع الاختبار والتمحيص. وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه على أنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد عن طريق اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر[١].

الإدارة الحديثة:

بعد التطورات الحديثة التي مر بها العالم على الأصعدة المختلفة، وبعد أن أخذت الإدارة نصيبها من هذا التطور برزت منهجيات حديثة نحو إدارة أقل هرمية تعتمد المنهج الاختصاصي لا سيما في الصناعات المتطورة، وقد برزت لهذه الإدارة ملامح واضحة تمثلت في الدعوات إلى اللا مركزية في السلطة واعتماد المدراء بصورة متزايدة على المعلومات من البث التحتي، أي على ما يوفره العاملون ضمن الكوادر الوسطية من معلومات، فضلًا عن طرق الإدارة الحديثة التي عجزت الإدارات التقليدية عن استعمالها في سلوكها من حيث التخطيط والتنسيق والمراقبة[٢].

وتتبع الإدارة الحديثة عادة منهجًا في الإعداد للقرارات التي تخص العمل وتنفيذها والتحكم في نتائجها، كما أن تقنيات الإدارة الحديثة تجعل التفويض[*] ممكنًا، والتفويض هنا يساعد في تخفيف عبء العمل عن المدير ويساعد في حل بعض المشاكل أو الأمور المستعصية. وتشجع

---

(١) زيد منير عبوي. الإدارة واتجاهاتها المعاصرة. مصدر سابق، ص٣٢.

(٢) حميد جاعد محسن. الإدارة الإعلامية. مصدر سابق، ص٧٦.

(*) التفويض يعني نقل سلطة القرار والمسؤولية من المستوى الإداري العالي إلى مستوى إداري أدنى.

الإدارة الحديثة على المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب موضوعاتها بالذات، فالتخطيط عندما يكون مفصلًا تفصيلًا كافيًا يسمح بوضع أهداف تنفيذية ويمكن القيام بتفويض السلطة بأن يتحمل كل مسؤول مسؤوليته لأن الاستقلالية الحقيقية تكون متوافرة هنا فلا يمكن الإشارة إلى مستوى المسؤولين في غياب الإدارة الحديثة أو الإشارة إلى المشاركة على مستوى المنفذين في غياب (أدوات) الإدارة، فهذه الأدوات تشجع المشاركة[١].

وتعدّ الإدارة بواسطة الأهداف من أهم الاتجاهات الأساسية للإدارة الحديثة وتعتمد الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المجتمع أساسًا لمنهجها. والإدارة بالأهداف نظام للأهداف وليست إضافة إلى وظائف المدير، والمدير يجب أن يخطط لتلافي وتجاوز أكثر الممارسات المضيعة للوقت أثناء العمل، وهذه الإدارة تستلزم تغيير سلوك المدراء والعاملين من الفردية إلى المشاركة[٢].

ويمكن وصف الإدارة بأنها حديثة عندما تتوافر أربعة شروط أساسية وغير مقيدة وهي[٣]:

١ ـ أن تشمل رؤية المدير الأهداف البعيدة أي (الاستراتيجية) والأهداف القريبة (التكتيك)، ابتداء من عملية تنبؤ تكون فيها الافتراضات قد وضعت بعناية، والحسابات قد أجريت بأدق التفاصيل، والعوامل التي تنطوي عليها فُحصت بعناية فائقة.

٢ ـ أن تقارن النتائج التي تتضح بعد تنفيذ الخطط بالتنبؤات وعلى مُدد قصيرة، أي بعد كل خطوة من خطوات تنفيذ الخطة التي توضع

---

(١) فيليب دى ووت. نحو إدارة حديثة في الهيئات. إدارة هيئات الراديو والتلفزيون، مصدر سابق، ص ١٣ - ١٦.

(٢) عبد المعطي الخفاف. مصدر سابق، ص١٤١-١٤٤.

(٣) أوجين بونس. خاصية المؤسسة الإذاعية. إدارة هيئات الراديو والتلفزيون، ، مصدر سابق، ص ٤٦ - ٤٧.

للوصول إلى الهدف تُجرى عملية مقارنة بين النتائج والتنبؤات مع بذل الجهود المنتظمة لتحديد الأسباب للانحرافات التي قد تحدث أثناء التنفيذ.

٣ ـ أن تستجيب الهياكل الإدارية لغرض مزدوج هو مركزية السلطة في اتخاذ القرارات والإشراف على المشكلة الرئيسة وعلى لا مركزية السلطة على مستوى تنفيذ برامج محددة.

٤ ـ أن يشارك العاملون بطريقة أو أخرى في تحديد الأهداف والوسائل المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف اعتمادًا على مبدأ المشاركة في العمل.

أما مهام الإدارة الحديثة فبالإمكان تحديدها في النقاط الآتية[١]:

١ ـ الدقة المفصلة للأحداث التي تستهدفها الهيئة.

٢ ـ التنظيم العام الوظيفي للهياكل.

٣ ـ التخطيط العام والتخطيط المالي لمجموعة الأنشطة.

٤ ـ نشر المعلومات داخليًّا وخارجيًّا.

٥ ـ المشاركة، وتعني فكرة المشاركة بمفهومها العام أن يأخذ الفرد نصيبًا محددًا أو يؤدي دورًا معينًا في موقف ما، والمشاركة في الإدارة تعني على وجه التحديد اشتراك المرؤوسين مع رؤسائهم في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة التي تتعلق بتخطيط العمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ[٢].

٦ ـ التدريب المستمر للعاملين.

فنلاحظ مما سبق أن أهم ما يميز الإدارة الحديثة هو: المنهجية والعلمية وقد عرفها (روبير فانجرمي): «إن الإدارة الحديثة تتمثل في قدرتها على سبق الأحداث وفي التنسيق والمراقبة، وتستعين لهذه الغاية

---

(١) حميد جاعد محسن. الإدارة الإعلامية. مصدر سابق، ص٧٧.

(٢) حنفي محمود سلمان. مصدر سابق، ص٣٦٨.

بالمناهج العلمية لشتى التخصصات بما فيها الرياضيات والعلوم الإنسانية»[١].

ورعاية واهتمام المديرين بآراء العاملين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة لأن في ذلك تحقيقًا مباشرًا لمصالح المجتمع (الشركة/المؤسسة) والفرد في آن واحد، ودعمًا كبيرًا لنفسية المبدعين، غير أن هذه الصفة المهمة في المديرين تتطلب هي الأخرى مواصفات إضافية، لعل أهمها أن يكون المدير نفسه في عمله وأفكاره يستطيع أن يقيّم إبداع الآخرين ويثمن جهودهم وقادرًا على تحويل الأفكار إلى صيغ منظمة ومن سياق عمل الشركة مضيفًا إليها ما يجعله أكثر واقعية في التطبيق العملي[٢].

ونُلاحظ في كل تقدم في هذا المبحث أن نظريات الإدارة الكلاسيكية والسلوكية تعرضت إلى العديد من الانتقادات بالرغم من أن الكثير من مبادئها (القديمة) ما زالت تجد طريقها إلى التطبيق في الوقت الحاضر، وبما أن علم الإدارة علم متطور مثل العلوم الأخرى فكان لا بد أن يتعرض للتجديد المستمر ولا بد أن تبرز وجهات نظر جديدة تلبي الحاجة المتزايدة إلى إدارة قادرة على النجاح وأداء وظيفتها بالشكل المطلوب، لذلك ظهرت الإدارة الحديثة التي اتخذت من وسائلها الفعالة طريقًا لترسيخ إدارة مرنة لا مركزية تسمح بالمشاركة، وكان لا بد للمؤسسات الإعلامية أن تأخذ نصيبها من التطور الذي مرت به الإدارة وأن تغير من أساليب إدارتها التقليدية لا سيما بعد أن اصبح الإعلام صناعة ضخمة تتولاها كبريات الشركات حينًا، وتسيطر عليها الحكومات حينًا آخر، فكلا المدارس أو النظريات التي أتى ذكرها لا يمكن لأي منها أن تلبي بمفردها احتياجات الإدارة الحالية جميعها فكان لا بد من إدخال الأساليب الإدارية المتقدمة التي يجري اتباعها أو التي اتبعت بالفعل في

(١) المصدر السابق نفسه، ص١٣.

(٢) عبد المعطي الخفاف. مصدر سابق، ص ١٢٢ - ١٢٣.

مؤسسات إعلامية كبرى، وكان لأسلوب إدارتها دور مهم في تحقيق نجاحات هذه المؤسسات سواء بفتحها المجال لمشاركة العاملين في هذه المؤسسات أو بالأفكار أو الآراء أو حتى باتخاذ القرارات المهمة في تحديد مسارات العمل داخل المؤسسات.

فطبيعة العمل الإعلامي سواء كان المقروء أو المرئي أو المسموع يحتم على القائمين عليه اتباع أساليب معينة في الإدارة تكون كفيلة بتحقيق نجاحات في هذا العمل لا سيما أن المنافسة أصبحت شديدة في هذا العصر في سوق الإعلام بعد الحرفية العالية في العمل الإعلامي وظهور البث الفضائي الذي أتاح الظهور لآلاف القنوات وصدور العديد من الصحف المحلية والإقليمية والدولية، وباتت المنافسة شديدة بين هذه المؤسسات سواء بين الصحف نفسها أو بينها وبين القنوات المرئية والمسموعة، وهذه المنافسة لا يمكن أن تستمر بدون تنظيم لعمل هذه المؤسسات فكان لابد من تبني إدارات هذه المؤسسات لأساليب إدارية تراها هذه الإدارات مناسبة في تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني

(الإدارة والإدارة الإعلامية)

المبحث الأول: مدخل: الإدارة الإعلامية

المبحث الثاني: آليات الإدارة والإدارة الإعلامية

المبحث الثالث: تنمية قدرات المؤسسات الإعلامية

المبحث الأول

مدخل الإدارة الإعلامية

أولاً: الإدارة الإعلامية

أصبح العالم الذي نعيش فيه اليوم ابتداءً من القرن السادس عشر رأسمالي الطابع وانعكس هذا على نوع العلاقة بين مؤسسات الأنظمة الرأسمالية التي كانت سائدة في تلك المدة وبين مؤسسات الإعلام، فالأخيرة كانت وما زالت تمثل أكثر الجسور أهمية لربط الجمهور بمؤسسات النظام الرأسمالي لا سيما الثقافية والاجتماعية، ففي الوقت الذي أصبحت فيه المصانع والعمليات الاقتصادية تحت سيطرة الإدارة الاجتماعية آنذاك في أماكن عديدة من العالم بقي الإعلام ووسائله المؤسسة الوحيدة البعيدة عن الإدارة الاجتماعية، بل والأكثر من ذلك بقي يقبع تحت السيطرة الإيديولوجية المباشرة وسيطرة الإدارة البيروقراطية المركزية في الدول الفردية كما هو الحال في المرحلة الستالينية[١].

فنلاحظ بعد سنة ١٩٠٠م أي أثناء الثورة الصناعية أن وسائل الإعلام امتلكت إمكانات متميزة وفرتها هذه الثورة والتي أسهمت إلى حد كبير في تطور هذه الوسائل وتحولها إلى مؤسسات كبيرة، فالصحف في الماضي كانت تُدار من قِبل الأفراد وتتوارثها العائلة[٢] وتخدم هذه الصحيفة جماعة فئوية واحدة ومنها كانت تتلقى مادتها كالمقالات والأخبار فضلاً

---

(١) حميد جاعد محسن. علم اجتماع الإعلام. مصدر سابق، ص١٢١ - ١٢٢.

(٢) *John Goulden. news paper management. western printing services ltd, London, 1967, p81.*

عن الإعلانات التي كانت معظمها إعلانات قصيرة عن طلب وظائف أو سلع، أي أن الإدارة هنا كانت فردية، شخص واحد يستطيع إدارة صحيفة بمفرده، فساعد التطور الذي وفرته الثورة الصناعية على انتشار التلغراف وامتداد أسلاكه إلى أماكن كثيرة وبعيدة، مما ساعد تلك الصحف على تعيين مراسلين في أماكن بعيدة يبرقون لها بالأخبار وسرعان ما تبين لأصحاب الصحف ضرورة أن يحاكى بعضهم بعضًا في المجهود ومصاريف التلغرافات، وأن من الممكن توفير المال وتنمية الكفاية عن طريق الاتحادات التجارية. وأخذت هذه الفكرة اشكالًا متعددة لربط الصحف بالشراء أو الضم إلى بعضها البعض[١]. وكانت أول هذه السلاسل سلسلة صحف (سكريبس) التي بدأت أواخر القرن التاسع عشر وجاءت بعدها سلسلة صحف (هيرست)، ثم شكلت ست صحف مدنية أمريكية اتحاد الصحف المعروف باسم (الاسوشيتدبرس) كوسيلة للاشتراك في تحمل نفقات الأنباء التلغرافية، ثم ظهرت اتحادات مماثلة في مدن أخرى في العالم[٢].

وقد أدى ظهور الإذاعة والتي أعقبها التلفزيون إلى انحسار قليل للصحافة لا سيما وأن انتشار الراديو أدى إلى خفض عدد الإعلانات التي تُنشر في الصحف، إلا أن أصحاب الصحف استطاعوا أن يجتازوا هذه العقبة، فقد رأوا بعد انتشار الراديو أن الإعلانات هي عصب الحياة في ما يخص الصحيفة ما حدا بإدارات هذه الصحف إلى إيجاد طرق لمنافسة الإذاعة عن طريق منع أخبار وكالات الأنباء التي تملكها الصحف عن شركات الإذاعة ومنها على سبيل المثال وكالة الاسوشيتدبرس التي حاولت أن تفعل ذلك مع بعض الصحف، ولكن هذه السياسة لم تبقَ ناجحة لمدة طويلة لأن بعض الصحف القوية كانت مساهمة في شركات

(١) اريك بارنو. الاتصال بالجماهير. ترجمة صلاح عز الدين وآخرون، القاهرة، دار مصر للطباعة، ١٩٦٢، ص ١٨٧.

(٢) المصدر السابق نفسه، ص ١٨٨.

الإذاعة فلم يتسنَ فرض هذه السياسة، واستمرت المنافسة قوية بين الصحافة والإذاعة المسموعة والمرئية على كسب الجمهور[١].

وفي منتصف القرن العشرين أصبح الاتصال متاحًا للجماهير ومتاحًا كذلك للتواصل بين شعوب العالم فامتاز القرن العشرين بالانتاج الجماهيري للمعلومات وتوزيعها، ومن ثم تطورت الأشكال الاتصالية وإخراج الجرائد والمجلات والكتب المصورة والملونة وأصبحت كلها متاحة للجماهير ومغرية لمتابعتها، فضلًا عن الدور الكبير الذي لعبته المؤسسات الإعلامية ذات الانتشار الجماهيري سياسيًّا واقتصاديًّا واجتماعيًّا وثقافيًّا ودوليًّا، ما حدا بالحكومات وشركات القطاع الخاص إلى الاهتمام الكبير بهذه الوسائل الاتصالية وتطوير صناعتها ودعمها وتشريع القوانين بشأنها ثم النمو الكبير في الصناعة الشعبية، وظهور تقنيات الإعلام التي تمثلت بالحاسوب ووسائل الإعلام الألكترونية والطباعة الرقمية والأقمار الصناعية[٢].

ومع بروز أو ظهور مقدمات الثورة المعلوماتية المعاصرة أي بداية ثمانينات القرن العشرين لم يكن الإعلام في العالم قد تجاوز نهائيًّا منطق النظام الرأسمالي في كيفية توظيف الإعلام ذاته لخدمة أهداف هذا النظام[٣] لأن محاولات السلطات السياسية والشركات الكبرى كانت وما زالت مستمرة لإخضاع الإعلام لمنطقها عن طريق عمليات الاحتكار الواسعة للمؤسسات الإعلامية[٤] فشركات مثل (جنرال الكتريك)، وهي من أهم موردي السلاح الأمريكي ومن أهم الشركات الصناعية في

---

(١) حسنين عبد القادر. مصدر سابق، ص ٢٢٠ - ٣٣٠.

(٢) صالح خليل أبو اصبع. الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة. مصدر سابق، ص ٥٩ - ٦٠.

(٣) حميد جاعد محسن. علم اجتماع الإعلام. مصدر سابق، ص ١٢٢.

(٤) قيس جواد العزاوي. الإعلام العربي وقضايا الهوية والثقافة. الإعلام العربي والأوربي/ حوار من اجل المستقبل. اعمال المؤتمر الدولي السادس، بيروت، مركز الدراسات العربي الأوربي، ١٩٩٨، ص ٧١.

العالم، والتي تعمل في مجالات مختلفة من بينها صناعات الألكترونيات والأسلحة، دخلت في مجال صناعة الإعلام والاتصال بالسيطرة على شبكة *(NBC)* عام ١٩٩٦م والتي تملك (١١) محطة تلفزيونية أمريكية، كما توسعت في مجال محطات التلفزيون الكابلية فهي تسيطر على حوالى (٢٠) قناة وشركات أخرى عديدة مثل شركة (ديزني) وشركة (نيوز كوربوريشن) وشركة (بتلسمان) وشركة (فايكوم) و (سوني) وشركة (تايم وارنر) والأخيرة من أكبر شركات الإعلام والاتصال في العالم إذ تضم داخلها (٢٠٠) شركة تعمل في مجالات إعلامية مختلفة وتعدّ شبكة *(CNN)* أهم الشبكات التي تملكها[١]. ومؤسسة صناعة السلاح الفرنسية (ماترا) التي تمتلك شبكات إعلامية دولية في فرنسا كما تمتلك أكبر شركات النشر والتوزيع الفرنسية وهي (هاشيت) التي تسيطر بدورها على إذاعة أوروبا رقم (١) وبعض القنوات التلفزيونية، كما تمتلك مؤسسة (هافاس) المالكة للقناة التلفزيونية الرابعة (كنال بلوس) والإذاعة *(RTL)* وإلى جانب ذلك تمتلك عشرات الصحف والمجلات مثل: (كورييه انترناشيونال) ومجلة (انتربرايز) و(الأكسبنسيون) و(الأكسبريس) و(لو بوان) و (لافي فرنساز) وعشرات دور النشر[٢].

فأخذت ظاهرة الطابع الاحتكاري في المجموعات الصحفية التي تخضع لملكية واحدة عددًا كبيرًا من الصحف المنتجة لنوعيات مختلفة من المطبوعات[٣] فبدأ ظهور التكتلات الإعلامية التي سيطرت على قطاعات عريضة في سوق الإعلام، ما أدى إلى تركز ملكية العديد من وسائل الإعلام في يد عدد قليل من الأفراد أو الهيئات. ومن الناحية العملية فإن هذه الظاهرة تعكس التنامي الواضح في عمليات اقتصادية أشمل وأوسع

(١) سليمان صالح. ثورة الاتصال وحرية الإعلام. الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ٩٩ - ١٠٢.

(٢) قيس جواد العزاوي. مصدر سابق، ص٧٢.

(٣) تيسير أبو عوجة. الإعلام والثقافة العربية. عمان، دار مجدلاوي، ٢٠٠٣، ص١٦.

أدت في النهاية إلى قيام تلك التكتلات الصناعية العملاقة على المستوى القومي والمتعدد الجنسيات في آن واحد، فعلى سبيل المثال اندمجت مجلة (تايم) ومؤسسة (وارنر) مع محطة *CNN* الأمريكية ليكونوا معًا وحدة اندماج ثلاثية إعلامية واتصالية متعاظمة في نهاية المطاف؛ ويُقال الشيء نفسه في بريطانيا ممثلة في روبرت ماردوخ، وفي إيطاليا ممثلة في سيليفيو برلوسكوني، وفي فرنسا على يد روبرت هيرسان، وفي ألمانيا في يد ربرتيلسمان[١]. وقد تحولت أغلبية هذه المجموعات إلى مجموعات متعددة الوسائل الإعلامية إذ امتد نشاطها إلى سوق نشر الكتب والسمعيات والبصريات والإعلانات وغيرها.

وهذا الاحتكار من قبل الشركات للإعلام ساعد على طغيان مفهوم السوق *(market)* على حركة النظم الإعلامية بالرغم من تعارض هذا المفهوم، أي السوق مع الأدوار الاجتماعية والثقافية لوسائل الإعلام.. فضلًا عن اقتحام هذا المجال أي الإعلامي من قبل المستثمرين ورجال الأعمال الذين قد لا تكون لديهم أدنى علاقة بالفكر الإعلامي وأهدافه وعلاقاته الثقافية والاجتماعية باستثناء امتلاك القدرة المالية التي تتفق مع ضخامة الاستثمارات في مجالات الإعلام، وقد يكون هذا هو السبب أو أحد الأسباب في اختفاء العديد من الصحف الصغيرة لعدم قدرتها على الصمود أمام المنافسة الشديدة مع الصحف ذات رؤوس الأموال الكبيرة[٢].

وعن طريق التطور التاريخي لوسائل الإعلام لا سيما الصحفية وعلى امتداد ثلاثة قرون نلاحظ أنها اكتسبت شيئًا من الاستقرار والعمل وفق مسلمات السوق أو مسلمات الإيديولوجيا، إلا أن العولمة الجديدة أعطت إدارة هذه الوسائل نطاقًا أوسع من السابق. ومع أنها أي العولمة

---

(١) انظر: دان كاسبر وييهيل ليمور. بانوراما الإعلام الإسرائيلي. ترجمة: د.أحمد المغازي، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٧، ص ٩٩ - ١٠٠.

(٢) قيس جواد العزاوي، مصدر سابق، ص٧٣.

ليست في حد ذاتها مسؤولة عن المنطق الكامن وراء كثافة وتراكم التجديد وإنما هي بدون شك أضافت له الكثير ووسعت من نطاق ومفهوم الإدارة السابق[١].

ثانيًا: مفهوم الإدارة الإعلامية

يشهد العالم في الألفية الثالثة طائفة من التحولات الإعلامية المرافقة للتقدم التكنولوجي في مجال الاتصال والمعلومات، تلك التي أصبحت تأخذ شكلًا من أشكال الثورة المعرفية والاتصالية الجماهيرية التي تعزز مفهوم العولمة وتجعل من الاتصال أداة من أدواتها، ما يفرض تحديات مستقبلية محليًّا وعربيًّا ودوليًّا واتصالية جديدة تواجه المؤسسات الإعلامية ممثلة في مجموعة من المؤثرات والضغوط على إدارات هذه المؤسسات لغرض الاستجابة للتغيرات والتطورات السياسية والتكنولوجية والإدارية والمعرفية[٢]. لذلك وجب على هذه الإدارات أن تؤدي دورًا مؤثرًا يتناسب مع هذه التغيرات التي تحصل في العالم وهو دور يحمل الكثير من المسؤولية ويتوقف عليه نجاح أو فشل المؤسسة الإعلامية ومدى قدرتها على الصمود أمام المنافسة القوية التي تشهدها الساحة الإعلامية، ولكي نستطيع فهم واستيعاب الدور الذي تقوم به الإدارة الإعلامية والتنظيم الهيكلي لها لا بد أن نتعرف أولًا على مفهوم الإدارة وعناصرها، وتحديد مضامينها. وقد قدم د.حميد جاعد في كتابه (الإدارة الإعلامية) تعريفًا لهذا المفهوم وهو تعريف اشتمل في مضمونه على منطق ومضمون العملية الإعلامية أولًا، ووظائف الإعلام ثانيًا، ومتطلبات وشروط البنية الإدارية ثالثًا، ومعطيات الثورة المعلوماتية وإفرازاتها رابعًا، فالإدارة الإعلامية حسب ما قدمه د. حميد جاعد هي: «**هيئة**

---

(١) حميد جاعد محسن. إدارة المعرفة وإدارة الإعلام. مصدر سابق، ص١٨٠.

(٢) صالح خليل أبو اصبع. استراتيجيات الاتصال وسياساته وتاثيراته. عمان، دار مجدلاوي، ٢٠٠٥، ص١٣٤.

لتخطيط وتنظيم وإدارة عمليات: جمع ومعالجة وإعادة توزيع المعلومات على الأفراد والجماعات الاجتماعية، بهدف إنجاز وظائف الإعلام لغرض ضمان علاقات التواصل مع الجمهور، عبر وسائل الإعلام الحديثة أو المتوفرة لدى الهيئة المعنية»[١].

ونلاحظ أن التعريف ضم العناصر الآتية[٢]:

١ - الهيئة:

هي كيان هيكلي يتكون من مجموعة أفراد ذوي اختصاصات متنوعة وينتمون إلى مرجعيات مختلفة تشمل قطاعات عدة، وتتمتع هذه الهيئة بشرعية قانونية ومعنوية وتشرف على تخطيط وتنظيم وإدارة عمليات إعلامية، فالهدف الأساس من التنبؤ والتخطيط هو التحكم في صنع المستقبل الإداري للمنظمة وبما يحقق أفضل النتائج، في حين يمثل التنظيم حاجة ماسة في ما يخص الإعلام عن طريق وجود تنظيم إعلامي أقل ترهلًا وأكثر اتساقًا ويتمتع بقدرة الوصول إلى جماهير أوسع مساحة وأكبر حجمًا وأكثر استجابة مما هو قائم.

٢ - العمليات الإعلامية:

ويُقصد بها المراحل الثلاث التي تُعرف في جمع المعلومات، معالجة المعلومات وإعادة توزيع المعلومات والإخبار عنها.

٣ - هدف الإدارة: إنجاز وظائف الإعلام:

حدد (شرام) أربع عشرة وظيفة رئيسة وفرعية للإعلام، فيما حدد (لاسويل) أربع وظائف رئيسة تتمثل في: وظيفة المراقبة أو الإشراف، ووظيفة تنمية العلاقات المتبادلة، ووظيفة نقل التراث الاجتماعي، ووظيفة الترفيه.

---

(١) حميد جاعد محسن. الإدارة الإعلامية. مصدر سابق، ص٥١.

(٢) المصدر السابق نفسه، ص٥٣.

٤ - غرض الإدارة الإعلامية:

ينصب غرض الإدارة الإعلامية على ضمان علاقات التواصل مع الجمهور بواسطة إعلامه عن الأحداث والوقائع والفعاليات، ومن ثم دفعه إلى تبني المعطيات الإنسانية والثقافية الجديدة، فالاتصال الحديث استطاع التأثير على الفرد سلوكًا ومعتقدًا وثقافة عن طريق البرامج والأنواع الإعلامية التي تقدمها وسائل الإعلام يوميًّا، وبذلك يتطابق غرض الإدارة الإعلامية مع أهدافها التي يتضمنها التعريف المعني.

٥ - وسائل الإعلام:

والمقصود بها وسائل الإعلام الحديثة والمقروءة والمسموعة والمرئية ووكالات الأنباء.

نجد في كل ما سبق ذكره أن هذا التعريف اقترب نوعًا ما من منطق البحث هذا، فالإدارة الإعلامية بمفهومها العام تقتضي أن تحيط بكل ما يخص العملية الإعلامية، وأن تستوعب في عملها وظائف الإعلام، وأن تتخذ أفضل السبل والوسائل لتصل إلى الهدف الذي جاءت من أجله الرسالة الإعلامية.

ويمكن تعريف الإدارة الإعلامية بأنها: «**عملية تُعنى بتحقيق أهداف وسائل الإعلام وتنميتها عن طريق هيئة تمتلك القدرة على ذلك وفق أساليب إدارية حديثة تتلائم مع طبيعة العمل الإعلامي**».

وبالإمكان تحديد عناصر تعريف الإدارة الإعلامية وهي:

١ - عملية تستند إلى جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات.

٢ - تُعنى الإدارة الإعلامية بأهداف وسائل الإعلام والتي تمثل أهداف الإعلام التي حددها (شرام) (ولاسويل) وآخرون فضلًا عن تنميتها عن طريق ثلاثة اتجاهات مادية وبشرية وتكنولوجية.

٣ - ويُقصد بالهيئة وجود تنظيم إداري يتناسب مع الهيكليات المناسبة للمؤسسات الإعلامية، وهذه الهيئة تتولى مهمة إدارة عمليات الإعلام عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقدرة على

إصدار القرارات المناسبة، وتتكون هذه الهيئة من مجموعة الأشخاص الذين يمتلكون القدرة على إدارة المؤسسة الإعلامية بالاتجاه الصحيح.

٤ - اعتماد الإدارة الإعلامية أساليب إدارية حديثة تتمثل في المرونة واللامركزية والمشاركة التي تتلاءم مع طبيعة العمل الإعلامي التي تحتم وجود مساحة من الحرية يتحرك ضمنها العاملون في المؤسسة الإعلامية، هذه الحرية التي تتيح مرونة في العمل بعيدة عن البيروقراطية ومشاركة المستويات الإدارية في القرار في الأمور التي تخص العمل داخل المؤسسة.

ثالثًا: الأنشطة الإعلامية والأنشطة الإبداعية

عرفت ملكة الإبداع عند الإنسان منذ القدم وقد ظهرت هذه الملكة عبر الأساليب التي عبّر فيها الإنسان عن أحلامه وآماله وأفكاره وفي تواصله مع الآخرين. وحين اهتدى الإنسان إلى اللغة والخط والرسم والإيقاع اهتدى إلى سبيل يحقق معه وجوده المتفاعل مع الآخرين ومع البيئة، لهذا كان الإبداع يمثل دومًا القدرة الخلاقة على ابتكار الجميل والممتع والمفيد الذي يعبر عن تفاعل الإنسان مع بيئته ليقدم رؤيا جديدة سواء كانت كلمة أم رسمًا أم إيقاعًا أم نحتًا أم غير ذلك من أشكال التعبير الحديث كالسينما والتلفزيون، معبرًا فيها عن مجتمعه وهمومه وأمانيه وطموحاته أو باحثًا عن المطلق، وهو يحمل معه دومًا صورة للحاضر وتعبيرًا عن الحياة باستمرار واستشرافًا للمستقبل، ولذلك كانت الأعمال الإبداعية الخالدة تحمل معها سمات مشتركة ذات طابع إنساني تطرح قضايا إنسانية لا تموت لتكون تعبيرًا عن واقع الإنسان وحلمه وآماله، لذلك يمكن أن نقول إن الإبداع يعتمد على جهد الإنسان ومهارته الشخصية(١).

---

(١) د. صالح خليل أبو اصبع. استراتيجيات الاتصال وسياساته وتأثيراته. مصدر سابق، ص ٢٠٥.

وبما أن العمل الإعلامي يعتمد في أساسه على بث الرسائل الإعلامية بأنواعها، أو إن صح القول يعتمد على الفنون الإعلامية التي يقدم عن طريقها رسائله الاتصالية. وهذه الفنون لها علاقة بالإبداع، قد يكون بعضها يندرج تحت بند الأنشطة الإبداعية بصورة كلية، وبعضها الآخر قد لا يعدّ كل العمل إبداعيًّا. فانتاج وتجسيد البرامج في الإذاعة والتلفزيون لا يندرج جزء منه تحت بند عمل إبداعي لأنه لا يعدّ حلًّا لمشكلات تتعلق بالتنظيم والتجهيز ولكن بالإمكان القول إن فنون التحرير الصحفي والانتاج والبرامج والإخراج والفنون الأخرى تستند في جانب منها على مهارات القائمين بها وعلى إبداعاتهم.

الإدارة والأنشطة الإبداعية

يتوجب على مدراء المؤسسات والمنظمات كافة أن يكونوا على قدر من الإبداع والابتكار أو أن تكون لديهم مهام إدارية تحفيزية، يستطيع عن طريقها الأفراد العاملون القيام بعملية الابتكار والإبداع. وغالبًا ما يسمى مدراء الابتكار باسم مدراء الأفكار لأنه يمكن الحصول على الأفكار من الأقسام والوحدات كافة التابعة للمؤسسة أو المنظمة، ويجب أن تهتم إدارة الفكرة بسمات وخصائص المؤسسة التي تحفز وتشجع الإبداع، فالإبداعات الناجحة تترافق مع النمط الإداري الأفقي والتشاركي الذي يؤكد على الاستشارة، على العكس من التوجه المباشر الذي تقوم به الإدارة العليا[١]. وإن إدارة صحيفة أو إذاعة أو قناة تلفزيونية تدخل ضمن إطار نشاط إبداعي إداري، وإن كانت وسائل الإعلام لا تعدّ الوحيدة التي تُدار فيها الأنشطة الإبداعية أو أعمال البحث، فالجامعات على سبيل المثال تُعدّ إدارات هدفها الأساس هو البحث والتعليم، وهما من

(١) رعد حسن الصرن. كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟. الجزء الثاني، دمشق، دار الرضا للنشر، ٢٠٠١، ص١٩٥.

الأنشطة الإبداعية، فطوال القرون الماضية قدمت الجامعات الهياكل الإدارية التي تمكنها من معالجة مشكلاتها الإدارية.

ولكي نحدد الصفة الخاصة لإنتاج النشاط الإبداعي بأنه إنتاج يعتمد على الأشخاص الذين يصنعونه وقليلًا ما يعتمد التخطيط، أي أن الهيكل الإداري للمؤسسات الإعلامية لا يمكن أن يقوم في البداية على أساس التخطيط التفصيلي للإنتاج بل ينبغي أن تمنح الفنان أو الإعلامي المبدع حرية نسبية في تطوير إنتاجه، لذلك نجد أن الهيكل الإداري الفعال الوحيد في المؤسسات الإعلامية هو اللامركزية التي تتيح الفرصة والحرية أمام الموظفين المبدعين لتقديم إبداعاتهم[١].

ويتطلب خلق المعرفة إبداعًا يحتاج هو بذاته إلى أن يُدار، فالإبداع هو نصير قوي لمؤسسات اليوم في سعيها لتحقيق فاعلية أعلى وميزة تنافسية، والإبداع يتطلب مهارات، لا سيما في عالم اليوم المعقد والسريع التغير، قد توفر القدرة على إيجاد بدائل قيمة للطرائق المألوفة والسائدة لحل المشاكل[٢].

كما يتيح الإبداع ما يلي[٣]:

١ - إيجاد حلول وتشخيص للمشاكل والصعوبات، ولا سيما الفنية منها من قبل وحدات العمل كما في المطبعة عند تعطل جزء معين أو حدوث خلل ما.

٢ - إعطاء العاملين فسحة كبيرة للإبداع والمشاركة في الرأي واتخاذ القرارات، وهذا يشعرهم بانتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها.

٣ - الحد من سيطرة وهيمنة الإدارة العليا على الأقسام الرئيسة في العمل.

---

(١) رولان بيكار. خبرة هيئة الإذاعة الكندية .CBC إدارة هيئات الراديو والتلفزيون، مصدر سابق، ص ١١٨ - ١١٩.

(٢) منهجية إدارة المعرفة. مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، نيويورك، ٢٠٠٤، ص ١٠.

(٣) رعد حسن الصرن. مصدر سابق، ص ٢١٨.

وقد يبدو أن مفهوم النشاط الإبداعي الإداري كما لو كان متناقضًا من حيث التعبير فإذا قبلنا بالنظرة التقليدية إلى كل من الإدارة والنشاط الإبداعي فإننا نجدهما على طرفي نقيض، فهناك تباين بين نظم القيم والمفاهيم في مجالي الإدارة والإبداع. فقيم الإدارة تتلخص بالآتي[١]:

- طبيعة علمية لاتخاذ القرارات.
- التخطيط والتنبؤ الطويل الأجل.
- تطوير النظم والإجراءات.
- موازنات مالية ورقابة.
- طبيعة غير شخصية للقرارات.
- عمل جماعي وتجهيزات إدارية مرهقة.
- هيكل قوة وتخصص.

أما قيم الفنون الإبداعية فتتلخص بالآتي:

- الخيال والفطرة، الحدس الفوري.
- بواعث واستجابة ذاتية.
- اختيار فردي.
- التحرر من القيود كلها.
- ذاتية مفرطة تنطوي على العواطف.
- عمل شخصي.
- استقلال وحرية العمل.

فمن جانب الإدارة نجد الطبيعة العلمية لاتخاذ القرارات والتخطيط والتنبؤ الطويل الأجل وتطوير النظم والإجراءات والموازنات والرقابة والطبيعة غير الشخصية أو (الموضوعية) للقرارات والعمل الجماعي وهياكل القوة والتخصص؛ في حين أن المبدعين يعرفون القيم الخاصة بهم بعبارات تختلف عن سابقتها كل الاختلاف فهم يعتمدون الخيال والفطرة والدافع التلقائي القائم على الحدس الفوري والاختيار الفردي

(١) رولان بيكار. مصدر سابق، ص١١٠.

والغريزي والتحرر من القيود والقرارات كلها التي تكون شخصية وتتلون بحسب الانفعالات والمشاعر والعمل الفردي والاستقلالية والحرية الذاتية[١].

وكما هو ملاحظ فإن التناقض بين القيم التي تختص بالإدارة وبالفنون الإبداعية لا يمكن أن ينطبق إلا على ما يمكن تعريفه بالإبداع الخالص والحصول على توافق في الصراعات بين نظم القيم التي تخص الإدارة. والإبداع مسألة ما زالت لم تُحل ففي الهيكل التقليدي لمفاهيم الإدارة نجد أن هذه الصراعات بارزة بوضوح وتكاد تكون مستعصية الحل وهي أحد التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة في الهيئات والمؤسسات الإعلامية[٢].

فالاختلاف واضح بين الإدارة العامة الكلاسيكية وبين الإدارة الإعلامية، فالأولى تعتمد إلى حد كبير على الإداريين وعلى أساليب الإدارة المعروفة، والأخرى - أي الإدارة الإعلامية - تعتمد على الإداريين والمبدعين، ومن ثم فإن الإدارة إذا كانت تعمل في مجال الإعلام لا بد أن تتجاوز المعوقات التي تتكون نتيجة لوجود تضارب بين الإداري والمبدع، لذلك لا بد من تطويع كلا النظامين الإداري والفني لخدمة أهداف الإدارة الإعلامية عبر خلق الظروف المناسبة للإبداع وحرية العمل مع مراعاة الجهد والبعد الفردي في العملية الإعلامية عبر توضيح خصائص الإدارة الإعلامية المتمثلة بالمرونة والمشاركة الإدارية وتوزيع المهام الإدارية[٣]. فكل مؤسسة إعلامية هي في الواقع ليست مجرد كيان بيروقراطي ولكنها أيضًا بصفة خاصة هيئة خلاقة، وقيام الإعلام بوظيفته هنا يستلزم حرية في العمل، والمؤسسة الإعلامية كأي مؤسسة خلاقة تتعرض أحيانًا إلى حالة من التمزق نتيجة للتناقض بين

---

(١) المصدر السابق نفسه، ص ١١٠ - ١١١.

(٢) المصدر السابق نفسه، ص ١١٢.

(٣) حميد جاعد محسن. الإدارة الإعلامية. مصدر سابق، ص ٢٣ - ٢٤.

أنماط من التنظيمات البيروقراطية والتسلسلات الرقابية العتيقة وذلك في مواجهة مفاهيم الحرية الشخصية والإبداع الفني[١].

ومن ثم فإن الإدارة الإعلامية إذا أرادت النجاح في مهمتها عليها أن تعمل بطريقة إبداعية عن طريق استثمار المعلومات والتوصل إلى قرارات يتم تطبيقها وتطويرها بفاعلية ضمن نظام مراقبة يساعد على الاستنباط لاستقراء المستقبل وتأمين موقع متقدم في ساحة المنافسة.

فالمؤسسات الحريصة على التميز والإبداع والتفوق، عليها أن تسعى إلى تنمية وتأهيل أفرادها بحيث تنمي لديهم الحس الإبداعي، وقد يتم ذلك عن طريق تقديم الحوافز المادية والمعنوية وتحسين ظروف ووسائل العمل. فالفرد الذي لا يجد ما يستحقه أو لا يشعر بأهميته وقيمته في العمل من الصعب أن يفكر في الوصول إلى مرحلة الإبداع بل ينعكس هذا سلبًا على تحقيق أهداف المؤسسة، فمن الضروري أيضًا إيجاد وخلق مناخ صحي يشعر فيه الأفراد بالمحفزات للبحث عن الجديد بحيث يرون في ذلك مصلحة لهم وللمؤسسة على حد سواء. كذلك يجب تعريفهم بالمقومات والمفاهيم اللازمة للإبداع، وفي الأحوال كلها فالإداري في المؤسسات الإعلامية يجب أن يتميز بالرؤيا الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشكلات الموجودة، وأن يتميز بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير. فالإداري المبدع يجب أن يتحمل التعامل مع المواقف الصعبة والمشوشة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول لها[٢].

رابعًا: العملية الإدارية في المؤسسة الإعلامية

لسنوات طويلة كان يُنظر إلى مسائل الإدارة في المؤسسات الإعلامية على أنها مسائل ذات أهمية ثانوية، إذ كان الاهتمام منصبًا على

(١) دان كاسبر وييهيل ليمور. مصدر سابق، ص ٤٦.

(٢) رعد حسن الصرن. مصدر سابق، ص ١٩١ - ١٩٥.

المشكلات الفنية والقانونية. غير أن هذا الوضع بدأ يتغير بصورة تدريجية وأخذ الاهتمام بالمشكلات الإدارية يتزايد مع مرور الزمن، وبدأ التركيز واضحًا على سلسلة من المشكلات الكبرى التي تواجه غالبية الذين يتحملون مسؤولية هذه الخدمات الإعلامية في عصرنا الحالي[١].

وفي مجمل التحولات السريعة التي يشهدها الإعلام الآن يصبح من الصعب تحديد ما يجب أن يحتاج إليه الأشخاص الذين يحتلون وضعًا مميزًا في تحمل مسؤولية قرارات العمليات الإعلامية المتنوعة، لا سيما بعد أن تنوعت نشاطات المؤسسة الإعلامية بين أنشطة إعلامية وصناعية وتسويقية ومالية وهي[٢]:

أنشطة إعلامية/ يقوم بها المحررون والمخرجون والمنتجون والكتاب والصحفيون والمراسلون والرسامون والمصورون.

أنشطة صناعية/ تتمثل في تشغيل ماكينات الطباعة وأجهزة الجمع وماكينات التصوير والتجليد والكاميرات والمايكروفونات وأجهزة المونتاج، ويتولاها المهندسون والفنيون والعمال والمصممون.

أنشطة تسويقية/ تتمثل في بيع المساحات الإعلانية وتوزيع الصحف والمجلات وبيع البرامج والأفلام والمسلسلات الدرامية، ويتولاها خبراء في التسويق والعلاقات العامة.

أنشطة مالية وإدارية/ يتولاها المحاسبون والإداريون.

ونتيجة لهذا التنوع في نشاط هذه المؤسسات الإعلامية وتشعبها أصبح من الضروري أن تنظم بطريقة تضمن حُسن سير هذه النشاطات عن طريق إدارة واعية تستطيع استيعاب وفهم طبيعة هذه النشاطات وترجمتها بصورة تتناسب والأهداف الموضوعة.

---

(١) عبد الجواد سعيد محمد ربيع. إدارة المؤسسات الصحفية. القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤، ص ٦٧.

(٢) عدلي رضا وعاطف العبد. مصدر سابق، ص ٧٥ - ٧٦.

ولغرض إدارة العمليات الإعلامية المذكورة فإنها تتطلب ضبط آلية كل من[1]:

١ - حركة الأشياء والأفراد والوسائل في تناغم متناهٍ لخدمة العملية الإعلامية.

٢ - عمل الأفراد من الفنيين والمهنيين والاختصاصات المتميزة والنشاطات الميدانية التي تمثل محور العملية الإعلامية.

٣ - ضبط آلية إدارة العملية الإعلامية والهيئات المتفرعة عنها التي تعمل في إطار شبه مستقل عن القرارات المركزية.

فقد أصبح للإدارة دورها المعترف به في كثير من المؤسسات الحديثة وذلك لأهميتها كوسيلة لتوجيه وضبط حسن سير الأعمال وكفاءة الأداء بأقل التكاليف وأفضل السبل، بما يحقق الأهداف. ومن ثم فإن الإدارة في المؤسسة الإعلامية تسهم إلى حد كبير على حُسن تنظيمها ودقة هذا التنظيم وتوزيع الصلاحيات بين أقسامها الإدارية والفنية بشكل يساعد على دفع العملية الإنتاجية في المؤسسة الإعلامية بأسلوب أفضل، وهذه الصلاحيات تختلف بين مؤسسة إعلامية وأخرى تبعًا لإمكاناتها المالية والتقنية وطبيعة النظام الإعلامي الذي تعمل في إطاره[2].

التحديات التي تجابه الإدارات الإعلامية

تتعدد التحديات التي تجابه إدارات المؤسسات الإعلامية، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عليها، سواء كان ذلك مرتبطًا بالوسائل الإعلامية أو الإعلاميين العاملين فيها أو بالوسائل التكنولوجية المستخدمة في الاتصال أو المتعلقة بالجمهور. وهنا ارتأت الباحثة أن تركز على التحديات التي تواجه إدارة المؤسسات الإعلامية العربية بصورة خاصة

---

(١) حميد جاعد محسن. الحملات الإعلامية. مجلة الباحث الإعلامي، العدد(١)، بغداد، كلية الإعلام، جامعة بغداد، كانون الثاني، ٢٠٠٥، ص٦٤-٦٥.

(٢) عدلي رضا وعاطف العبد. مصدر سابق، ص٧٥.

نتيجة لما تعانيه هذه المؤسسات من مؤثرات وضغوط على إداراتها للاستجابة للتغيرات والتطورات السياسية والتكنولوجية والإدارية والمعرفية، وكي تسير مع الركب الاتصالي العالمي في تغيراته المتسارعة. وهذه التحديات هي:

١ - التحديات السياسية والخارجية:

تحتم الضرورة التزام إدارات المؤسسات الإعلامية بقضايا الأمة والمنطقة العربية مثل الديمقراطية، والحريات الإعلامية والسياسية، وتكوين المجتمع المدني، وقضايا النفط والتنمية الشاملة، والتبعية وتأثيراتها على التنمية السياسية والخارجية، فضلًا عن القضايا ذات الطابع المحلي وظروف الاتصال الدولي ومنافساته وقضايا حقوق الإنسان[١].

٢ - التحديات الإعلامية والتكنولوجية:

تشكل التحديات الإعلامية والتكنولوجية مجال منافسة بين وسائل الإعلام المتشابهة المحلية والدولية من جهة، وبين وسائل الإعلام المحلية والدولية المختلفة من ناحية أخرى. وتتمثل التحديات التكنولوجية بالقدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية لتحسين الأداء الاتصالي وتحديث المعدات الاتصالية والسرعة في التعامل مع أشكال الاتصال الجديدة لمواجهة المنافسات الإعلامية المحلية والإقليمية والدولية، فعلى المستوى العالمي تؤدي الشركات والشبكات الاتصالية والمعلوماتية دورًا أكبر في التحكم في أشكال الاتصال وحجمه ونوعيته، وسوف يؤدي ذلك إلى المزيد من التنافس على الأسواق العالمية لتسويق معدات الاتصال والمعلومات ومنتجاتها بما تحمله من قيم منتجيها. كما يعني هذا انحسارًا في دور المؤسسات الإعلامية ذات الطابع الفردي حيث ستخلفها المؤسسات الكبيرة ذات الأنشطة الاتصالية في مجالات متنوعة مثل النشر

---

(١) صالح خليل أبو اصبع. استراتيجيات الاتصال وسياساته وتأثيراته. مصدر سابق، ص ١٣٦ - ١٣٩.

المطبوع والنشر الألكتروني والإعلان والصحافة والانتاج التلفزيوني وغير ذلك[١].

٣ - التحديات الإدارية والبشرية:

نجاح أي مؤسسة يرتبط بنجاح إدارتها، ويتوقف هذا على رؤية المدير لوظائف الرسالة الإعلامية لمؤسسته التي بها تتحدد مسؤوليته الأخلاقية نحو المجتمع وأفراده ورؤيته لحقوق جمهوره الاتصالية وبوعيه بقيم مجتمعه، وكذلك بأسلوبه في الإدارة وبالنظرية أو المدرسة الإدارية التي يتبعها، ومدى قدرة الإدارة على التكيف مع المستجدات التكنولوجية، ونجاح المؤسسة الإعلامية أيضًا مرهون بكفاءة أفرادها ودرجة إبداعهم، وإدارة المؤسسات الإعلامية مطالبة بتنمية الموارد البشرية فيها من حيث التدريب وتنمية ثقافاتهم ومعارفهم[٢].

٤ - التحديات الاقتصادية:

وتتمثل بمجموعة من الضغوط والتأثيرات الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة على الإعلام ومؤسساته: مثل التأثيرات المرتبطة بالإعلان المحلي والدولي، الذي بلغ حجم صناعته في بعض الدول مليارات الدولارات، وهناك تحديات أخرى مرتبطة بتوفير الإمكانات المالية القادرة على التطوير والمنافسة واستمرارية الأداء الإعلامي وهناك التوجه العالمي لاندماج وسائل الإعلام المختلفة، وهذه الأمور جميعها ذات علاقة بمسألة الصلة بين التمويل ووسيلة الاتصال والتي تقود إلى التأثير على استقلالية القرار الإعلامي وعلى احتكار وسائل الاتصال وعلى القضايا المرتبطة بالتوزيع وعلى السيطرة على مضامينها[٣].

---

(١) عدلي رضا وعاطف العبد. مصدر سابق، ص ٢٣.

(٢) صالح خليل أبو اصبع. استراتيجيات الاتصال وسياساته وتاثيراته. مصدر سابق، ص ١٤٦ - ١٥٠.

(٣) المصدر السابق نفسه، ص ١٤٨ - ١٤٩.

٥ - التحديات الفكرية والإيديولوجية:

هناك اتجاهات فكرية وإيديولوجية مختلفة ومتصارعة تواجه الإعلامي وتعكس وجهها عن طريق مصالح متباينة وتقود إعلاميًّا إلى خلق رأي عام متعاطف معها، وقد تقود إلى صور نمطية مشوهة، مما يشكل تحديًا أساسيًّا لا يمكن تجاوزه إلا عن طريق إدارة ديمقراطية تحترم حرية التعبير والرأي الآخر وتلتزم النهج العلمي في اختيار الكفاءات وفي إعداد الرسائل الإعلامية[١].

٦ - التحديات القانونية والتنظيمية:

النشاط الإعلامي أكثر الأنشطة خضوعًا للمعايير والضغوط والقوانين المختلفة والتي تتمثل بالقوانين الحكومية والدستور وقوانين المطبوعات والرقابة أو اللوائح المنظمة للمؤسسات الإعلامية وتتمثل إقليميًّا ودوليًّا بالقوانين الإعلامية والاتصالية الدولية ومواثيق حقوق الإنسان ومواثيق الشرف الإعلامية. ومثل تلك القضايا التي لها صلة بحرية وسائل الإعلام وديمقراطية الاتصال لها أثرها على إدارة المؤسسات الإعلامية وعلى أداء دورها بفاعلية، وعلى دور المسؤول الإعلامي في الدفاع عن حرية الإعلامي والقضايا التي يمكن أن تواجه مؤسسته الإعلامية وإعلامها[٢].

---

(١) عدلي رضا وعاطف العبد. مصدر سابق، ص٢٤.

(٢) صالح خليل أبو اصبع. استرتيجيات الاتصال وسياساته وتاثيراته. مصدر سابق، ص ١٤٥ - ١٤٧.

المبحث الثاني

آليات الإدارة والإدارة الإعلامية

تمهيد

سبق أن أوضحنا أن الإدارة علم اجتماعي وسلوكي لا يكفي الإلمام بقواعدها للنجاح، بل لا بد من توافر قدر من الموهبة أو الصفات أو الاستعداد الشخصي لتطبيق هذه القواعد بطريقة مناسبة.. والمهارات الإدارية فيها من الجوانب التي ينطبق عليها مفهوم التعلم وفيها من الجوانب الفنية، والفن هنا هو نتاج شخصية الإداري وأسلوبه في التعامل مع الموقف الذي يجد نفسه فيه وقدرته على اتخاذ الأحكام والقرارات المناسبة.

ويندرج هذا الكلام على الإدارة الإعلامية التي تشترط على من يتولاها أن يمتلك الأدوات والقدرات والصفات التي تجعله مؤهلًا لإدارة صحيفة أو قناة فضائية أو إذاعية أو وكالة أنباء، وهذه القدرات أو الأدوات بعضها يأتي من المهارات الفنية التي تتطلب المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في التخصص. فالقائد في المؤسسة الإعلامية لا بد أن تكون لديه مهارات فنية تتعلق بطبيعة العمل الإعلامي وأخرى إدارية، وفي هذا المبحث نعرض ما يمكن للمدير الإعلامي أن يمتلكه من مهارات أو آليات كي يحقق النجاح في عمله ويكون له أسلوب للتطوير والتقدم في سلوك إدارته، وفي مقدمها:

أولًا: أن يلم المدير الإعلامي بعلم الإدارة

أصبح من المُلزم أن يتمتع المدير الإعلامي بمهارات الإدارة

الأساسية ووظائفها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإصدار القرارات، وهي وظائف مناطة بالإدارات على اختلاف مستوياتها العليا والمتوسطة والدنيا ولكن بنسب متباينة.

تُعد وظيفة التخطيط الوظيفة الأولى للمدير حيث تمثل النتائج التي تُعد الأساس الذي يمكن للمدير - بناء عليه - البدء في وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة وغيرها[١].

فأهمية **التخطيط** تكمن في أنه يؤدي دورًا مهمًّا وأساسيًّا لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، والمؤسسات الإعلامية مثل غيرها تحتاج إلى اعتماد التخطيط في عملها، فأهميته لا تقل عن بقية الأنشطة التي تُمارس داخل المؤسسة، بل ربما تتفوق عليها في بعض حالاتها لطبيعة أهداف العمل الإعلامي ودوره المؤثر في تهيئة الجمهور والرأي العام والتأثير عليه بشكل أو بآخر، لا سيما وأن نشاطات المؤسسات الإعلامية تتطلب تبني الفكر التخطيطي الاستراتيجي[٢].

وتكمن أهمية التخطيط في المؤسسات الإعلامية في أسباب عدة في مقدمها:

١ ـ يساعد التخطيط الهادف إلى تطوير المؤسسة من ناحية الإنشاءات والمعدات والكادر الفني والهندسي والإداري في مواجهة التطور التكنولوجي المستمر في ما يتعلق بالأجهزة والآلات التكنولوجية والتي تحتاجها المؤسسات الإعلامية في أداء أعمالها كأن يكون في الإرسال والاستقبال والطباعة ومعالجة المعلومات وغيرها[٣].

٢ ـ يعكس التخطيط أهداف المؤسسة الإعلامية بصورة لا تقبل اللبس

---

(١) محرز حسين غالي. مصدر سابق، ص٢١.

(٢) محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف. التسويق الإعلامي. عمان، دار المناهج، ٢٠٠٣، ص٧١.

(٣) صالح خليل أبو اصبع. إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي. مصدر سابق، ص١٤٥.

أو الغموض حتى يتمكن العاملون في المؤسسة من فهمها وتنفيذها، على أن لا تؤدي إلى تكبيل أداء المنفذين وهو ما يبرز عند غموض الخطط أو قبولها أكثر من تفسير[1].

٣ ـ يساعد التخطيط في تنمية المؤسسة الإعلامية بصورة عامة وتنمية مواردها الاقتصادية بصورة خاصة عن طريق عمل دراسات تتعلق بتقديم خدمات جديدة مثل إصدار صحيفة أو مجلة أو عمل مشروع جديد تابع للمؤسسة الإعلامية أو تنوع خدماتها الإعلامية أو التخطيط لتوسيع مجال التوزيع في أسواق جديدة[2].

٤ ـ التخطيط لتنمية الكوادر البشرية لتعزيز كفاءة عمل المؤسسة الإعلامية في مدها بكفاءات جديدة قادرة على التعامل مع المستجدات التكنولوجية عن طريق التخطيط لبرامج تدريبية وبعثات وغيرها.

٥ ـ التخطيط لمواجهة منافسات المؤسسات الإعلامية المشابهة، سواء كان ذلك في السوق المحلية أو الإقليمية أو الدولية.

٦ ـ التخطيط في ما يتعلق بالجانب التحريري لتكون الصحيفة أكثر جاذبية وتلبي حاجة القراء، أو التخطيط البرامجي في الإذاعة والتلفزيون لتلبية رغبات الجمهور والاحتفاظ بهم وتوسيع دائرتهم.

وهذا التصور لا يقتصر على مستوى إداري معين في المؤسسة وإنما ينبغي أن تكون لدى المستويات جميعها، إن أمكن، خطط تشرح كيف تسخر الموارد المالية والبشرية لإنجاز هذه الخطط. فنجاح التخطيط في المؤسسات الإعلامية رهن بوضوح الأهداف وعملية التخطيط ومرونته وتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ وملائمة البيئة العامة[3].

---

(١) محمد خليل الرفاعي. مصدر سابق، ص٦٠.

(٢) صالح خليل أبو اصبع. إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي. مصدر سابق، ص١٤٥.

(٣) فني عاشور. التخطيط في المؤسسات الإعلامية. مجلة الإذاعات العربية، العدد (١)، تونس، اتحاد إذاعات دول العربية، ٢٠٠٧.، ص١٥٣.

أما التنظيم فتكمن أهميته في المؤسسات الإعلامية في أنه يعُدّ من أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسات الإعلامية إذ إن كل مدير أو مسؤول بحاجة إلى تنظيم مرؤوسيه بالشكل الذي يحقق الواجبات المطلوبة من مجموع العاملين وبما يحقق أهداف المؤسسة[1]. فهنا يقوم المدير بتحديد المراكز الشاغرة التي ستشغل وطبيعة الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بتلك الشواغر، ويكون العمل الذي ينجزه أعضاء المؤسسة بالضرورة ذا علاقة متداخلة، ومن ثم فإن أشكالًا من تنسيق الجهود يجب أن تُبذل.

وبإيجاز يتم تحديد فوائد التنظيم في المؤسسة الإعلامية بما يلي[2]:

١ ـ يتيح التنظيم التوزيع العلمي للأعمال والوظائف، ويكون إسناد الأعمال للأفراد مبنيًّا على أسس علمية وليس على عوامل شخصية.

٢ ـ القضاء على الازدواجية في العمل، فالتنظيم يزود كل فرد بوظيفته وواجباته لذلك العمل.

٣ ـ يساعد التنظيم على تحديد العلاقات بين الأفراد في المؤسسة فيتم تحديدها بوضوح وتساعد كل فرد على معرفة وإدراك موقعه في المؤسسة والدور المطلوب منه.

٤ ـ يتيح التنظيم زيادة فعالية التنسيق بين النشاطات المختلفة للمؤسسة والتكامل بينها.

٥ ـ الاستجابة للتغيرات التي قد تحدث للمؤسسة بفعل العوامل المؤثرة سواء الخارجية أو الداخلية، ومن خلال إعادة التنظيم يتم تهيئة المؤسسة للتغيير في حال وجود ما يتطلب ذلك.

٦ ـ يتيح التنظيم نقل القرارات إلى أجزاء المؤسسة جميعها عن طريق خطوط السلطة وقنوات الاتصال الرسمية وتزود الأفراد بالمعلومات

---

(١) صالح خليل أبو اصبع. إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي. مصدر سابق، ص١٤٨.

(٢) زيد منير عبوي. الإدارة واتجاهاتها المعاصرة. مصدر سابق، ص ٦٥ - ٦٦.

المهمة والضرورية التي تساعدهم على القيام بأعمالهم على الوجه الصحيح.

وعلى قدر ما توفر إدارة المؤسسة الإعلامية من تنظيم جيد في بنيتها على قدر ما تؤدي المؤسسة عملها بكفاءة، وعندما يختل البناء التنظيمي للمؤسسة فإن إعادة التنظيم تصبح ضرورة حتى تستطيع المؤسسة المذكورة أن تقوم بتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها.

والخطوة التالية في العملية الإدارية تتمثل في التوجيه، ففي هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب الإدارة تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق (القيادة) و(الاتصال) و(التحفيز) التي تُعد الجوانب الأساسية في التوجيه[(١)]، وتتطلب (القيادة) الحصول على السلطة والنفوذ، وبشكل عام فإن السلطة قهرية أو إجبارية، في حين أن النفوذ يُستخدم الضغط والتأثير، وكلتا الطريقتان هما من وسائل التوجيه لإنجاز الأعمال، وهنا يجب التوضيح أن كلا النمطين قد لا يتلاءمان مع القائد الإداري أو قد لا يتناسبان مع الأفراد أو مع الموقف، وليس معنى هذا أن نغير من أنماط التوجيه بشكل مستمر ولكن أن نستخدم مزيجًا خاصًا من أنماط التوجيه التي تتناسب والمواقف العادية التي تعمل فيها مع استمرار قابليتها للتعديل عند الضرورة[(٢)].

أما (الاتصال) فإنه يمثل العصب الحيوي في المؤسسة الإعلامية الذي تمارسه عن طريق وجودها، والاتصال الخارجي يُعدّ أساس عملها عن طريق رسائل اتصالية تتوجه بها لمخاطبة جمهورها، ولا يقتصر اتصال المؤسسة على الجمهور بل هناك أشكال من الاتصال التنظيمي والاتصال مع المؤسسات الأخرى والدوائر الحكومية. ولطبيعة نشاط المؤسسة الإعلامية كأداة اتصال جماهيري فإن مسؤولية إدارة المؤسسة الإعلامية تحتاج إلى كفاءة في عمليات الاتصال، فتحسين الاتصالات هو

---

(١) محمد خليل الرفاعي. مصدر سابق، ص ١٠٦.

(٢) إبراهيم عبد الله المسلمى. إدارة المؤسسات الصحفية. مصدر سابق، ص ٦٥.

مسؤولية إدارية[1]، وهي تمثل إحدى المهارات السلوكية المهمة. وأيًا كان موقع المدير في التنظيم يجب عليه أن يستوعب هذه المهارة ومكوناتها وأن يحاول اختيار شبكة الاتصالات الأكثر فعالية[2]، وأن يتفهم المعنى الحقيقي لعملية الاتصالات، ولكي يحقق المدير ذلك فإنه بحاجة إلى إدراك طبيعة شبكات الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليها.

فهناك ثلاثة أبعاد رئيسة للاتصالات: الهابطة وترمز هذه إلى عملية إرسال المعلومات من المستويات الأعلى إلى المستويات الدنيا بالتنظيم، وهي اتصالات ذات اتجاه واحد، ويستخدم هذا النوع بكثافة في التنظيمات جميعها من جانب الإدارة العليا في إرسال المعلومات الخاصة بالسياسات والأهداف وأي تغيرات قد تحدث فيها إلى باقي المستويات الإدارية، أما الاتصالات الصاعدة فتعدّ مكملة للاتصالات الهابطة وهي اتصالات ذات اتجاهين وتتضمن عملية التصعيد إرسال المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة، وعن طريق هذا النوع من الاتصال تتوافر لدى الإدارة معلومات عن وصول ما تريد إيصاله للعاملين، ويعطي هذا النوع من الاتصال الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو الاستياء، أما الاتصالات الأفقية فيقصد بها عملية انسياب المعلومات أي إرسالها واستيعابها بين الإدارات المختلفة والأقسام والأفراد الذين يقعون في المستوى الإداري نفسه بالمنظمة، ويعدّ هذا البعد من أبعاد الاتصالات أمرًا ضروريًا لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر، فعلى سبيل المثال لا يمكن لإدارة التسويق توقيع عقود توريد منتجات تامة الصنع للغير إلا بعد التنسيق مع الإدارة[3].

---

(١) صالح خليل أبو اصبع. إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي. مصدر سابق، ص٢٧٠.

(٢) حنفي محمود. مصدر سابق، ص ٣٦٦.

(٣) المصدر السابق نفسه، ص ٣٥٤ - ٣٥٦.

أما (التحفيز) فهو وصول العاملين في المؤسسة إلى حالة من الرضا والسرور عن الأعمال التي يقومون بها، وتستند عملية تكوين شعور الولاء والانتماء إلى ضرورة تعرف المؤسسة على الاحتياجات الإنسانية للعاملين فيها والأسباب التي تدفعهم إلى العمل وما يمكن أن يعوقهم عن تحقيق ذلك، وتؤدي العملية التدريبية في هذا المجال دورًا مهمًا يمكن عن طريقه أن تقوم المؤسسة بتعديل اتجاهات العاملين وإشباع رغباتهم وبذلك تحصل على الجزء الأكبر من ولائهم وانتمائهم[١].

والوظيفة الأخرى في العملية الإدارية هي **الرقابة** والتي يُقصد بها قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير التي تتضمنها الخطة الموضوعة، وإذا كانت هناك انحرافات عن هذه المعايير فإن مهمة الرقابة هي معرفة هذه الانحرافات أو الفروق والبحث عن أسبابها وتصميم العلاج المناسب لها ووضعه موضع التنفيذ[٢].

وترتبط فعالية الرقابة بما يتوافر لدى المدير من معلومات تمكنه من كشف الأخطاء في حينها واتخاذ الإجراءات الصحيحة ومتابعة الخطط، ويتم ذلك بالتغذية المرتدة أثناء مراحل التخطيط، وغالبًا ما تمنح الإدارة فائدة مضاعفة فهي لا تزودها فقط بالمعلومات التي تحتاجها لتطوير الخطة بل تمكنها أيضًا من تبني دعوة متقدمة زمنيًّا مع الأعضاء المؤثرين على الجمهور[٣].

ويُمارس المديرون وظيفة التقييم التي يكتنفها الكثير من المشكلات لعل أهمها صعوبة تقييم بعض أنواع الأعمال الإعلامية أو الصحفية ولا سيما المرتبطة بالجانب الفكري والإبداعي والتي يصعب وضع معايير محددة لها، ومن ثم صعوبة إخضاعها للقياس الكمي مثل الرقابة على

---

(١) محمد خليل الرفاعي. مصدر سابق، ص ١١٨.

(٢) عدلي رضا وعاطف العبد. مصدر سابق، ص ١٧.

(٣) سامر جلعوط وآخرون. الاتصال والاتصال الإداري. ج٢، دمشق، دار الرضا للنشر، ٢٠٠٠، ص١٠٥.

أعمال الإدارات الأخرى، المالية والتجارية والإنتاجية وغيرها، وفي مثل هذه الحالات غالبًا ما يعتمد في الحكم على فاعلية من يقومون بهذه الأعمال عن طريق شواهد متمثلة في المركز المالي أو سمعة المنظمة واتجاهات الرأي العام حيالها وولاء العاملين ومعنوياتهم، ولكن يُعاب على تلك العوامل أنها تقوم على أحكام شخصية وربما يعتريها الغموض وتخضع للتقدير الشخصي[١].

فالمؤسسة الإعلامية كبقية المشاريع تحتم على مديرها مراقبة نشاطها، وهذه المراقبة تتيح له معرفة المؤشرات المرحلية التي تساعد على زرع الثقة في فريق الإدارة عن طريق التنبؤ ببعض الأخطاء التي يمكن تصحيحها، فعلى سبيل المثال إن معدل الاسترجاع في مؤسسة صحفية مؤشر من المؤشرات التي يتم متابعتها، ويؤدي ارتفاع وانخفاض هذا المؤشر إلى نتائج كبيرة في المشروع المالي، فكلما زادت نسبة طرح المسترجع زاد معدل المسترجع في الشهور التالية من ثلاثة أشهر إلى ستة أشهر، ويبرهن عدد النسخ المباعة مقارنة بالنسخ التي تم تصنيعها على جزء كبير من جودة الإدارة سواء على مستوى المحتوى أو معدلات الطبع المبدئية وإعادة الطبع أم على مستوى التوزيع[٢].

أما في ما يخص **إصدار القرارات** فإنها عملية أساسية داخل أي مؤسسة فالأهداف يجب تحديدها واختيار النظام الاقتصادي الخاص بها، وتوزيع الموارد التوزيع الأمثل، وتكوين السياسات ووضع القواعد المنظمة لها، وهذه كلها قرارات يجب اتخاذها من قبل الإدارة[٣].

وعملية إصدار القرارت في المؤسسة الإعلامية لها طبيعتها الخاصة التي يتطلب عملها اتخاذ عشرات القرارات يوميًّا وبسرعة، لا سيما تلك

(١) محمد خليل الرفاعي. مصدر سابق، ص١٣١-١٣٣.

(٢) ناصر الأنصاري. مهن النشر. تحرير: برتران لوجوندر، ترجمة د.اسامة نبيل ود.حمادة إبراهيم، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٧، ص٣٥٦.

(٣) حنفي محمود. مصدر سابق، ص٢١.

التي تتعلق بالمواد التحريرية والبرامج والأخبار التي تتابع الأحداث المستجدة[١].

وباختصار يتضح أن امتلاك مدير المؤسسة الإعلامية خبرة إدارية تعدّ مسألة مهمة لنجاح أي عمل يقوم به. فإن الإدارة تريد شخصًا يستطيع أن يقود العمل الذي يتولاه ويستطيع أن يصدر الأحكام الصائبة والسليمة وأن يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ويستطيع أن يستفيد من العناصر كافة الموجودة أمامه، وأن يتدخل عند اللزوم ويرسم سياسة تؤدي بالمؤسسة إلى مزيد من النجاح[٢].

ثانيًا: أن يلم المدير الإعلامي بالفنون الصحفية

تولي مسؤولية الإدارة في المؤسسة الإعلامية ومنها الصحفية من الأمور التي تتطلب درجة عالية من المخاطرة التي يترتب عليها نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

فمدير المؤسسة الإعلامية إلى جانب إمكاناته أو قدراته الإدارية والتنظيمية يجب أن يتميز بمعرفته بطبيعة العمل الإعلامي وبالرسالة التي تؤديها الوسيلة الإعلامية التي يديرها ويعي الفرق بينها وبين إدارة المشروع التجاري البحت وذلك عن طريق:

١ ـ **الإدراك والإلمام الكامل بالعملية الإعلامية**: والتي تتكون عادة من ثلاث مراحل: عملية جمع المعلومات، وذلك بالحصول على البيانات الأولية حول الأحداث باختلافها والفعاليات الناتجة عن التفاعل بين الأفراد والجماعات أو المؤسسات، ثم عملية معالجة المعلومات وهي العملية التي تتم عن طريقها معالجة البيانات وتصنيفها وتحديد محتوياتها، أي تحديد مضامين ومحتويات

---

(١) صالح خليل أبو اصبع. إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي. مصدر سابق، ص١٣٨.

(٢) الحسيني الديب. إدارة الصحف، القاهرة. مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٨٦، ص٥٢.

الإعلام من البيانات التي تم تجميعها داخل المؤسسة الإعلامية بواسطة الكادر الفني والمهني، ثم عملية إعادة توزيع المعلومات ويقصد بها الاخبار عن البيانات التي تمت معالجتها بصفة مقبولة للنشر[١].

هو في ذلك يكون مسؤولًا - أي المدير - عن المواد كلها التي يقدمها المحررون والعاملون في المؤسسة سواء كانت أنباء أم تعليقات أم تحقيقات أم برامج، فنشاطات المدير في المؤسسة الإعلامية تتنوع لتشمل مسؤوليات إدارية وتحريرية ذات طبيعة تمتاز بالسرعة والحاجة إلى الاختصار وإلى المعالجة والتوجه الشديد نحو العمل. فعلى سبيل المثال التقصير في إصدار الصحيفة أو الأخطاء التي يمكن أن تحدث أثناء البث الإذاعي أو التلفزيوني ستكون أخطاء لا يمكن التسامح فيها أو معالجتها أو تعويض الأضرار التي قد تلحقها بالمؤسسة الإعلامية، وكذلك فإن طبيعة الأنشطة الإعلامية التي تتعامل مع الأحداث التي تؤدي إلى الانفعالات تستدعي من المدير ألا يتعامل معها بانفعال لأن ذلك يفسد أداء مؤسسته[٢].

فالمدير في المؤسسة الإعلامية لا بد أن تكون لديه مهارات فنية تتعلق بطبيعة العمل الإعلامي سواء كان صحفيًّا أو إذاعيًّا أو مرئيًّا، فهو يتحمل مسؤولية كل ما يُنشر أو يُذاع أو يُبث من أنباء أو تعليقات أو موضوعات مختلفة[٣].

٢ ـ **الفكر الاجتماعي** إلى جانب الفكر الإداري، بمعنى ضرورة فهم الوظيفة الاجتماعية للإعلام وأهداف المجتمع الذي تصدر فيه الصحيفة.

---

(١) حميد جاعد محسن. الإدارة الإعلامية. مصدر سابق، ص ٥٩ - ٦٠.

(٢) صالح خليل أبو اصبع. إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي. مصدر سابق، ص١٢٠.

(٣) عدلي رضا وعاطف العبد. مصدر سابق، ص٧١.

فالمشروع الإعلامي يتكامل أساسًا مع النظام الاجتماعي أكثر من أي مشروع آخر، فالصراعات السياسية والاتجاهات كل ذلك ينعكس بشكل أو بآخر على وسائل الإعلام، ويسفر ذلك عن مواقف مختلفة تضطر الإدارة إلى أن تتماشى معها[١].

فالمسؤولية الاجتماعية للإدارة الإعلامية يجب أن تتحقق عن طريق إحداث توازن بين المصلحة العامة والتشغيل الاقتصادي للمؤسسة، وتصبح معركة هذه الإدارة ضد تبديد الموارد لأن ذلك يخلق ثروة جديدة ويمكننا آنذاك أن نتحدث عما يسمى (تدفق الطاقة) بدلًا من كلمة (الربح). وينظر بعض الباحثين إلى الإدارة الإعلامية على أنها إدارة تحرير أو إدارة إنتاج بمعنى أنها عملية تنظيم وتخطيط وتوجيه جهاز تحرير الصحيفة من محررين ومصورين ورسامين وكتاب ومصممين يعملون في أقسام الصحيفة المختلفة، أو إدارة الأقسام الفنية في المحطة الإذاعية أو القناة التلفزيونية التي تضم مخرجين ومنتجين ومعدين وفنيين ومهندسين، وفي الوقت نفسه تمثل نشاطًا إبداعيًّا يهيئ الظروف للعاملين في المؤسسات الإعلامية لإنتاج نوعية عالية المستوى من الإنتاج الفكري والبرامجي والدرامي[٢].

٣ ـ يتوجب على الإدارة في المؤسسة الإعلامية أن تكون لديها خبرة في مجال **الأنشطة التسويقية الإعلامية** فالإدارة الإعلامية يجب أن تتولى دراسة السوق وفقًا للمؤثرات البيئية المختلفة لمعرفة الواقع النسبي الذي تتمتع به هذه المؤسسة الإعلامية قياسًا بالمؤسسات المنافسة المتواجدة في هذا السوق. وهذه الدراسات تساعد أيضًا في وضع الاستراتيجية التسويقية الإعلامية والخطط التكتيكية

---

(١) روبرت شنيدردى وارتنسى. آراء أخصائي في إدارة الأعمال طبقًا لملاحظاته العملية داخل هيئات الإذاعة والتلفزيون. إدارة هيئات الراديو والتلفزيون، مصدر سابق، ص١٣٨.

(٢) محمد خليل الرفاعي. مصدر سابق، ص ٥٣ - ٥٤.

الواجب اتباعها[1].

فهناك الكثير من المؤسسات الإعلامية فشلت في (ميدان المنافسة) لأنها لم تعطِ الأهمية البالغة للاعتبارات التجارية لافتقارها إلى الإدارة التي تمتلك عقلية تجارية ومعرفة بالسوق.

ثالثًا: أن يلم المدير الإعلامي بأساليب الإدارة الحديثة

لم تعدّ الهياكل الإدارية القديمة في النظم الإعلامية لا سيما الصحفية تناسب الأنواع الحالية من النشاط الإعلامي والصحفي. فأول معيار لنجاح المؤسسة الإعلامية هو إدخال الأساليب الإدارية المتقدمة أو الحديثة أو الجديدة في إدارة المؤسسة، وهذا يتطلب تعاونًا حقيقيًا وفعالًا بين الرؤساء الإداريين وبين مديري الأقسام (التحرير، والإنتاج... إلخ)، وتقع مسؤولية ذلك على الإدارة العليا في المؤسسة عن طريق فتح الطريق أمام العمل المشترك وتشجيعه ومتابعته لكي تضمن تلاقي الإدارات والتنسيق الواجب بينها[2].

فمن المهم جدًّا للمديرين معرفة مظاهر التغير المهمة التي تحدث بسرعة كبيرة لدى المؤسسات، ومن هذه المظاهر تعدد طرق وأساليب العمل وتغير طرق وأساليب إدارة الأفراد عن طريق استيعاب ظاهرة العولمة وثورة المعلومات والتطور الكبير الذي حدث في مجال الألكترونيات المدعوم بالعقول الذكية، فضلًا عن تسيير عشرات الأقمار الصناعية التي تتيح الحصول على المعلومات واستيعاب التغيرات التنظيمية الهيكلية في المستويات التنظيمية وفي الأدوار والاتجاهات الجديدة في ترتيب العمل، ومن ثم التغير الذي حصل بقوى العمل في المنظمات وأساليب إدارتها وتدريبها وغيرها. فلقد كان لكل هذه

---

(١) محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف. مصدر سابق، ص١١٩.

(٢) برنو فاساري. المشكلات المشتركة في إدارة الهيئات الإذاعية وغيرها من الهيئات. إدارة هيئات الراديو والتلفزيون، مصدر سابق، ص٧٠.

المتغيرات تأثير مباشر على أساليب الإدارة ونظمها وفعاليتها فحدثت توجهات ورؤى جديدة لأساسيات ومفاهيم إدارية جديدة[١].

فكان على إدارة المؤسسات الإعلامية استيعاب هذه التغيرات كلها واتباع آليات الإدارة الحديثة التي تتمثل أبرز مظاهرها:

١ - اعتماد النظام اللا مركزي:

إن مشكلة الاختيار بين المركزية واللامركزية في المؤسسات الإعلامية كنموذج للتنظيم هي عدم القدرة على تغليب أحدهما على الآخر[٢] أو بمعنى آخر فإن كل تنظيم منهما يحقق مزايا لا يحققها الآخر، وهذا الرأي لم يعدّ يحمل الكثير من الصحة في الإدارة الحديثة بعد أن تبنت النظام اللا مركزي وتركت للإدارات التقليدية أنظمتها المركزية فلم تعد الهيكلية التنظيمية الحديثة التي تعتمد اللا مركزية تركز على وضع السلطة في أيدي المدراء الذين يشغلون مناصب عالية في المؤسسة، وإنما أصبحت توزع السلطة على سائر مدراء المؤسسة وليس فقط على مدراء القمة الإدارية.

ونلاحظ أن التنظيمات الإدارية تأخذ دائمًا الشكل الهرمي، وهذا يعني أن تتكون من عدد من المستويات التي تتسع عند القاعدة وتضيق تدريجيًّا كلما اتجهنا صعودًا إلى أن يصبح على قمة التنظيم فرد واحد، وهذا الفرد يتمتع بسلطة نهائية على التنظيم ككل ويستمد الأساس الشرعي لهذه السلطة من الفرد أو الأفراد الذين يملكون التنظيم[٣].

في حين نجد أن التنظيمات الإدارية في المؤسسات الإعلامية لا تقتضي الشكل الهرمي لأن السلطة سوف تتوزع على الجميع وتكون المشاركة هي الأساس في الإدارة والمشاركة الوظيفية أو المشاركة في

---

(١) زيد منير عبوي. الإدارة واتجاهاتها المعاصرة. مصدر سابق، ص١٢١.

(٢) علي شريف. مصدر سابق، ص٢٢٤.

(٣) فليب دى ووت. نحو إدارة حديثة في الهيئات، إدارة هيئات الراديو والتلفزيون. مصدر سابق، ص١٧.

الإدارة التي تنبع من المفهوم الجديد للإدارة وتعني قبول المديرين للمنفذين والعاملين المشاركة النشيطة في استراتيجية التقدم وأن تكون أفعالًا إرادية منظمة.

وفي النظام اللامركزي فإن مدير المؤسسة الإعلامية يمتلك السلطة الواسعة ولكن لا يمتلك السلطة الضيقة، بمعنى أن لكل مدير قسم في المؤسسة سلطات في حدود معينة يمارسها من دون الرجوع إلى مدير المؤسسة، ولكن يرجع إليه في المسائل الخارجة عن حدود سلطته. فهناك مسائل يبت فيها مدير القسم بنفسه ومسائل أخرى من اختصاص المدير العام أو مدير المؤسسة وليس للأول أنْ يتجاوز حدود سلطته وليس للثاني أن يتدخل في أموره[١].

وقد يقوم مدير المؤسسة الإعلامية هنا بمنح تفويض، أي نقل سلطة القرار والمسؤولية من المستوى الإداري الحالي إلى مستوى إداري آخر، ويعرف التفويض بأنه عملية نقل جزء أو كامل سلطة أو مسؤولية مدير ما إلى المرؤوسين، وهذا يساعد في تخفيف أعباء أعمال هذا المدير أو قد يساعد في حل أمور مستعصية، فالتفويض يسهل من عملية توزيع الصلاحيات بين الأفراد ويزيد من تماسك الهيكلية الإدارية[٢].

٢ - المرونة في الإدارة الإعلامية:

إن اللامركزية في العمل تتيح إنشاء تنظيم إداري مؤقت لكل مشروع تقوم به الهيئة أو المؤسسة، وهذه التنظيمات يكون هي الأخرى نشاطها لامركزيًّا فنلاحظ ازدياد المرونة داخل المؤسسة ازديادًا كبيرًا، وهذه المرونة هي الآلية المثالية التي على الإدارة الإعلامية اعتمادها داخل المؤسسة، إذ تتيح هذه المرونة توزيع المسؤوليات على نطاق واسع فتزداد تبعًا لذلك الاستقلالية، وهذه تنشأ في إطار الهياكل الرأسية[٣].

---

(١) حسنين عبد القادر. مصدر سابق، ص٩٧.

(٢) المصدر السابق نفسه، ص١٧٨.

(٣) فليب دى ووت. نحو إدارة حديثة في الهيئات، إدارة هيئات الراديو والتلفزيون. =

فالمرونة والقدرة المستمرة على التطوير وتقديم ابتكارات جديدة هي من سمات الإدارة الحديثة أو العصرية لما تقدمه من إنتاج وخدمات تحفظ للمؤسسة قدرتها التنافسية في السوق.

٣ - آلية المشاركة في القيادة:

وهو يحل محل أسلوب التحكم الإداري فالإدارة الحديثة تهتم بالعاملين بقدر اهتمامها بالنشاط الإعلامي وتقوم باستمرار بإعادة تقييمها للتكامل بين الجوانب الفنية والإنسانية للعمل الذي يجري أداؤه.

وهناك العديد من الدراسات التي أثبتت أهمية (المشاركة) في اتخاذ القرارات من جانب المرؤوسين ومدى ارتباطها بفاعلية المؤسسة ولكن هذا لا يعني تمييع القرار أو عدم وجود سلطة مركزية لاتخاذه، بل إن المشاركة قد تعني تغير الموقف ليس إلى درجة دنيوية من المركزية بل من درجة قصوى عالية من المركزية[١].

وفي المؤسسات الإعلامية تجلت المشاركة في الطلب المتزايد الذي أعرب عنه الصحفيون في بعض البلدان بالمشاركة في عملية الإدارة وإنهاء احتكار اتخاذ القرارات من قبل السلطة العليا، الذي يرى فيه الصحفيون انتهاكًا لحريتهم وفرصة لتقديم المبادرات والبت في المسائل التي تتم تغطيتها وفي كيفية ذلك وتقديم وجهة نظرهم الخاصة، والمشاركة بصفة عامة إلى جانب رؤساء التحرير في اتخاذ القرارات بصورة جماعية[٢]، فقد أدى إقامة نظام الإدارة الذاتية في مشروعات الإنتاج في بعض البلدان إلى امتداد نطاق هذا النظام إلى وسائل الإعلام، وتُعدّ يوغسلافيا في الستينات وبيرو في أوائل السبعينات مثالين على ذلك يوضحان فقط الاتجاه نحو الإدارة الجماعية، كما يوضحان أيضًا مشاركة فئات اجتماعية مختلفة في عملية اتخاذ القرارات، وفي بلدان أخرى نذكر منها

=
مصدر سابق، ص١٧.

(١) حنفي محمود. مصدر سابق، ص٢٤.

(٢) إبراهيم عبد الله المسلمي. مصدر سابق، ص٣٧٨.

فرنسا وإيطاليا والبرتغال وغيرها، عكست إقامة رابطات المحررين ومجالس أو لجان التحرير اهتمام العاملين في مجال الاتصال بتقديم مطالب غير المطالب المادية الصرفة، وتتمثل هذه التحركات في ضمان حق المشاركة الجماعية في إدارة وتوجيه المشروع، وفي تحديد نوعية ما ينتجه من معلومات[١].

رابعًا: أن يلم المدير الإعلامي بمهارة اتخاذ القرار

يُعدّ القرار بكل المراحل التي يمر بها من المسائل المهمة في العمل الإداري والتي يتوقف عليها اختيار بديل من البدائل المتاحة، وتعدّ مهارة اتخاذ القرار من أهم المهارات المهمة في حياة الإنسان على مستواه الشخصي والعائلي وعلى مستوى مؤسسته، إذ يتخذ الإنسان قرارات عديدة تختلف أهميتها وتأثيرها عليه وعلى من حوله، إذ تعدّ القرارات المذكورة على المستوى الشخصي والعائلي قرارات ذات تأثير محدود لارتباطها بأشخاص معينين، أما القرارات التي تخص عمله أو مؤسسته فهي قرارات لها علاقة بمجموعة أكبر من الأشخاص أو العاملين أو المستفيدين من خدمة المؤسسة.

لذلك نجد أن عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من العمليات المهمة التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبما أن إصدار القرارات إحدى وظائف الإدارة، نجد أن نجاح هذه الإدارة هو في قدرتها على اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب، والمؤسسات الإعلامية كغيرها من المؤسسات يكمن أحد جوانب نجاح إدارتها في مهارة هذه الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة، ولكن المسألة التي تُثار هنا هي أن مهمة اتخاذ القرار في المؤسسات الإعلامية لها حساباتها الخاصة التي تتعلق بوجود هذه المؤسسات وتنميتها وتطورها.

---

(١) المصدر السابق نفسه، ص ٣٧٨.

صنع القرار واتخاذه:

عُرف صنع القرار بأنه «**العملية التي ينتج منها اختيار لبديل من بين مجموعة من البدائل التي تم تحديدها في إطار اجتماعي بهدف التأثير في المستقبل كما يراه صانعو القرار**»[١].

وتُعدّ عملية اتخاذ القرار مرحلة متقدمة في العملية الإدارية داخل التنظيم. وإن المراحل السابقة لعملية اتخاذ القرار (مرحلة صنع القرار) هي مقدمات أساسية للقرار السليم على الرغم من أن في كل مرحلة من مراحل العملية تظهر عملية صنع القرار بشكل أو بآخر لكنها تتجسد في مرحلة اتخاذ القرار بخطة عمل أو إجراء، فالقرار يقوم بالأساس على وجود مهمة عمل يجب أن تُنفذ أو مشكلة قائمة تحتاج إلى حل، وفي كلتا الحالتين يجب توافر الإمكانات بين أيدي متخذ القرار، ويفترض توافر بدائل للتنفيذ وحلول للمشكلة[٢]. وتقتضي صناعة القرار مراحل عدة أهمها[٣]:

١ ـ وجود الحافز.

٢ ـ إدراك صانع القرار للحافز.

٣ ـ تحديد المشكلة وبلورتها.

٤ ـ مرحلة تفسير المعلومات.

٥ ـ مرحلة البحث عن البدائل.

٦ ـ مرحلة اتخاذ القرار

٧ ـ مرحلة تنفيذ القرار.

---

(١) *Snyder and Bruck,eds.,foeign policy decision-making:An Approach to the study of International politics,p.10.*

(٢) محمد الصيرفى. الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٨، ص ٢٦٩.

(٣) بسيوني إبراهيم حمادة. دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي. مركز دراسات الوحدة العربية. بيروت، ١٩٩٣، ص ٨٩ - ٩١.

٨ ـ مرحلة تقييم القرار.

والمرحلتان الأخيرتان تتعلقان بعملية اتخاذ القرار، فعملية صنع القرار واتخاذه عمليتان مترابطتان والمرحلة الأخيرة تُعدّ من أهم المراحل إذ يتم فيها تقييم القرار من ناحية كمية ونوع المعلومات المتوافرة لدى صانع القرار ودرجة المشورة في اتخاذ القرار، أي هل اتخذ القرار بعد مشاورات ودراسة ومع من حدث التشاور؟ وآثار القرار ونتائجه.

أما عملية اتخاذ القرار فهي الأخرى مشروطة بعوامل لا يجوز لمتخذ القرار تجاوزها بحجة الإسراع في القرار وفي مقدمها[١]:

١. طبيعة المشكلة المطروحة وتوافر المعلومات عنها.
٢. حجم المؤسسة وعمرها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها.
٣. المعوقات البيئية والاجتماعية الداخلية والخارجية المؤثرة على اتخاذ القرار.
٤. الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار.
٥. المدة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار.

أما مراحل اتخاذ القرار فتتحدد بالمراحل التالية[٢]:

١ ـ **مرحلة التشخيص**: وهي المرحلة التي تُعنى بالتوصل إلى الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوث المشكلة أو تلك التي قد تؤدي إلى حدوثها في المستقبل، وتتضمن: جمع وتحليل المعلومات عن طريق مراقبة الأوضاع المتغيرة التي قد تحدث عن طريقها المشكلة، وثانيًا التصنيف ويتم فيه فهم وتحليل المؤشرات التي تدل على احتمالية وجود مشكلة، وعلاجها يعتمد على المدير الذي يجب عليه اتخاذ القرار، وثالثًا التشخيص إذ يتم جمع المعلومات الإضافية وتحديد الطبيعية منها والمسببات للمشكلة الطبيعية[٣].

---

(١) عبد المعطي الخفاف. مصدر سابق، ص١١٧-١١٨.

(٢) حنفي محمود. مصدر سابق، ص٣٦٨-٣٧٠.

(٣) زيد منير عبوي. الإدارة واتجاهاتها المعاصرة. مصدر سابق، ص٤٤.

٢ ـ **مرحلة وضع الحلول البديلة**: وهي المرحلة التي تُعنى بتصميم الحلول كافة التي تصلح للقضاء على أسباب المشكلة، ومن ثم تؤدي إلى حلها في الحاضر أو منع حدوثها في المستقبل.

٣ ـ **مرحلة اختيار الحل الأمثل**: وهي المرحلة التي تتعلق بضرورة اختيار أحد الحلول البديلة المقترحة ووضعه موضع التطبيق العملي، وهنا المشاركة في الإدارة لا تعني بالضرورة اشتراك المرؤوسين في الخطوات جميعها التي تنطوي عليها عملية اتخاذ القرارات، فقد تقتصر هذه المشاركة على المرحلة الأولى أو أكثر[١].

وتتفاوت هياكل اتخاذ القرار بين البساطة والتعقيد على مستوى الهيكل في وحدة صغيرة يسودها صانع قرار واحد أو في وحدة أكثر اتساعًا تتميز بالتركيب والتعقيد، وعلى مستوى العملية قد تكون عملية اتخاذ القرار بسيطة وسريعة وتحدث في عقل فرد واحد هو صانع القرار المركزي، ثم إلى عملية اتخاذ قرار معقد تحدث بشكل بطيء في إطار تنظيم بيروقراطي معقد، ويمكن تقسيم هياكل صنع القرار تبعًا لمعيارين أساسيين هما: توزيع السلطة داخل الهيكل ودور الأعضاء المشاركين في القرار، ففي المعيار الأول تختلف هياكل صنع القرار من حيث توزيع السلطة فيها فهناك مجموعات يسيطر عليها قائد سلطوي واحد، وهناك مجموعة اتخاذ قرار تتساوى فيها نسبيًّا سلطات الأفراد كلهم حتى مع وجود قائد في المجموعة[٢].

صنع القرار واتخاذه في المؤسسات الإعلامية:

إن طبيعة العمل داخل المؤسسة الإعلامية يحتم كما ذكرنا سابقًا تبني اللامركزية في العمل التي تتيح إنشاء تنظيم إداري مرن تُوزع فيه المسؤوليات على نطاق واسع ويعطي درجة من الحرية داخل المؤسسة

---

(١) حنفي محمود. مصدر سابق، ص ٣٦ - ٣٧.

(٢) بسيوني إبراهيم حمادة. مصدر سابق، ص٩٢.

في اتخاذ القرارات، فضلًا عن وجود المشاركة في اتخاذ هذه القرارات الذي يمنح المؤسسة فاعلية أكثر من غيرها من المؤسسات التي لا تتبنى المشاركة في قراراتها، لكن لا نعني بالمشاركة تمييع القرار أو عدم وجود سلطة مركزية لاتخاذه بل نعني فكرة المشاركة بمفهومها العام: أن يأخذ الفرد العامل نصيبًا محددًا أو يؤدي دورًا معينًا في موقف ما[1].

وتتفاوت المؤسسات الإعلامية في ما بينها في أسلوب وطريقة إدارة العمل بها، فبعضها يعتمد على أساليب حوارية ديمقراطية، والبعض الآخر ينتهج أساليب سلطوية، وما بين هذين النمطين تتفاوت أساليب صناعة القرارات في المؤسسات الإعلامية. وقد أشارت الدراسات التي اهتمت بأساليب الإدارة في المؤسسات الإعلامية إلى أنه كلما زادت مركزية العمل قلت درجة الرضا الوظيفي بين المحررين، والعكس صحيح، فالمحررون يريدون ممارسة قدر أكبر من المشاركة في صناعة القرار الذي يخص العمل التحريري[2].

وتؤدي الإدارة الإعلامية خمسة أدوار مهمة في عملية صناعة واتخاذ القرار تتمثل بالآتي[3]:

١ ـ الالتزام بحل المشكلات والاضطرابات التي تحدث في المؤسسة، وهذه قد تحتاج إلى قرارات فورية وأخرى إلى قرارات مدروسة.

٢ ـ القيام بدور المفاوض سواء داخل المؤسسة الإعلامية أو خارجها، وما يستتبع ذلك من ضرورة اتخاذ قرارت فورية.

٣ ـ القيام بدور تخصيص الموارد البشرية والمادية واتخاذ قرارات التوظيف والترقيات وتحديد أدوار العاملين في المؤسسة وحدود صلاحياتهم.

---

(١) حنفي محمود. مصدر سابق، ص ٣٦٨.

(٢) محرز حسين غالي. مصدر سابق، ص٦٥.

(٣) محمد صاحب سلطان. الإدارة الصحفية في العراق. رسالة ماجستير، جامعة بغداد/ كلية الآداب/ قسم الإعلام، ٢٠٠١، ص ٩٧.

٤ ـ إدراك المسؤول أن اتخاذ القرار هو عصب أي عمل تنظيمي، لذلك يتوجه اهتمامه نحو تجديد قراراته. فإدراك أنواع القرارات ومستوياتها يساعدانه على اتخاذ القرار الأفضل والأدق.

٥ ـ الالتزام بتطوير المؤسسة الإعلامية والتكيف مع الظروف المتغيرة في بيئتها، وهذا يحتاج إلى قرارات مدروسة.

أنواع القرارات في المؤسسات الإعلامية

تتعدد القرارات داخل المؤسسة الإعلامية وتتنوع حسب طبيعة الموضوع الذي يقتضي إصدار القرار من أجله، وهناك ثلاثة مستويات من القرارات التي تتخذ في المؤسسات الإعلامية هي[١]:

١ - القرار الروتيني:

وهذا النوع من القرارات هو الذي يستخدم التقنيات في اتخاذ القرار، مثل استخدام الكمبيوتر في فرز الألوان في الصحافة أو الطباعة أو التقطيع الصوري والصوتي في الصحافة المرئية والمؤثرات الصورية والصوتية كما في برامج التلفزيون والإذاعة.

٢ - قرار الذاكرة:

وهو القرار الذي يرتبط بإجراءات مدروسة يزود بها أعضاء المؤسسة كدليل للعمل والتي يجب أن تتبع أو تلتزم بها ذاكرة الإنسان، ومثلها القرارات التي يتخذها مخرج الصحيفة في ما يتعلق بإبراز الأخبار أو الصور أو المخرج في التلفزيون أو الإذاعة.

٣ - قرار المعرفة:

وهو نوع يمثل ضرورة وجود خلفية من الخبرة والمعرفة كأساس لاتخاذ هذا النوع من القرار مثل قرار زيادة عدد نسخ صحيفة أو زيادة عدد ساعات البث أو إعداد برامج جديدة وغيرها من القرارات.

---

(١) عبد الجواد سعيد محمد ربيع. مصدر سابق، ص ٦٩.

وهناك أنواع من القرارات الأخرى التي يتم اتخاذها داخل المؤسسات الإعلامية، منها قرارات فورية وقرارات مدروسة. فالقرارات الفورية تستلزم إبداء المسؤول رأيه فورًا في ما يتعلق بالمسائل المطروحة لديه سواء كانت تحريرية مثل اختيار عنوان أو خبر أو صورة أو حدوث عطل في أحد الأجهزة، وقرارات مدروسة أي التي تحتاج إلى دراسة[*] من قبل لجان متخصصة أو الأقسام ذات العلاقة والتي ترفع بدورها، اختياراتها إلى المدير المسؤول ليتخذ القرار المناسب من جملة الاختيارات البديلة[١].

أهمية المعلومات للقرار في المؤسسات الإعلامية

تنبع أهمية المعلومات في النظام الإداري الإعلامي من كونها تدخل في نواحي النشاط والأعمال التي يمارسها النظام الإداري في المؤسسة

(*) تبرز في هذا الإطار أهمية البحوث الإعلامية بعدّها الركيزة الأولى والمنطقية لوضع الخطط الإعلامية، فالبحوث الإعلامية على تنوع أساليبها ومناهجها ومجالاتها هي الكفيلة بتحديد اهتمامات الجماهير واحتياجاتهم الثقافية ورسم خارطة لتوزيع وسائل الاتصال وكيفية وصول المضامين الثقافية عبر وسائل الإعلام المختلفة إلى المستقبلين وكيفية استقبالهم لها ومدى إفادتهم منها، كما تساعد البحوث الإعلامية الأجهزة المسؤولة على وضع السياسات والخطط الإعلامية على اختلاف مستوياتها والتي لا يمكن صياغتها بصورة صحيحة إلا على أساس من الحقائق والمعلومات والبيانات التي تعد البحوث الإعلامية الوسيلة الأولى، وتساعد البحوث الإعلاميين الممارسين في وسائل الإعلام المختلفة على زيادة كفاءتهم في العمل عن طريق فهمهم طبيعة العناصر المكونة لعملية الاتصال ومعاونة المؤسسات الإعلامية في اختيار البدائل المناسبة لكل منها في مجال الإدارة في مسارها الاقتصادي حتى تستطيع أن تحقق أهدافها بكفاءة أكبر وبقدر من الجهد الإنساني والاستثمار المادي (انظر: عدلي رضا وعاطف العبد. مصدر سابق، ص ١٦٤).

(١) صالح خليل أبو اصبع. إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي. مصدر سابق، ص١٣٩.

الإعلامية لا سيما عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنسب الطرق والأساليب لاستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف وتقييم الإنجازات الفعلية التي يمكن للمؤسسة الإعلامية أن تحققها. وتساعد المعلومات في تحديد البيانات والأرقام والحقائق والأوصاف لتستطيع الإدارة تصور ما يحيط بها من مواقف وتفسير ما يحدث من ظواهر وأحداث وصولًا إلى التنبؤ الدقيق بما يمكن أن يحدث في المستقبل[١]. فلا تستطيع الإدارة تجاوز المحتوى المعرفي للبيانات والمعلومات المتوافرة لأنها تمثل المعطى الأول والأخير في تقييم ضرورة وصحة القرار الإداري.

فكما سبق أن وضحنا إن القرار هو اختيار عقلاني بين بدائل، وهذا الاختيار يستند إلى القيمة المتوقعة لهذا البديل، مقارنة بالقيم المتوقعة للبدائل الأخرى، وتحسب القيمة المتوقعة اعتمادًا على المعلومات المتاحة لصانع القرار وهذه المعلومات، إما أنها متوافرة في ذاكرة صانع القرار أو يتطلب توافرها إجراء بعض العمليات التي تستغرق الكثير من الوقت والجهد. وتنقسم المعلومات التي يحتاج لها صانع القرار إلى ثلاث فئات رئيسة هي: معلومات عن إمكانية حدوث الاحتمالات المختلفة في البيئة المحيطة بصنع القرار، ومعلومات عن النتائج المتوقعة عن حدوث أي من الاحتمالات الواردة، ومعلومات عن الفائدة التي يتوقعها صاحب القرار للاحتمالات المختلفة[٢].

وتتمثل أهمية المعلومات في ما يتعلق بالأنظمة الإدارية في المؤسسات الإعلامية في أنها توفر[٣]:

١ ـ حصر وتسجيل الأحداث السابقة ومعرفة العوامل والمتغيرات المحيطة بها.

---

(١) عبد الجواد سعيد محمد ربيع. مصدر سابق، ص ٦٣.

(٢) بسيوني إبراهيم حمادة. مصدر سابق، ص ١٣٣ - ١٣٤.

(٣) عبد الجواد سعيد محمد ربيع. مصدر سابق، ص ٦٣ - ٦٤.

٢ ـ دراسة ووصف الأحداث المعاصرة والإفادة من الخبرات الماضية في تفسيرها لمعرفة حقيقة الأمر والاطلاع على العوامل والمتغيرات الجديدة التي تترتب عليها الاتجاهات الناشئة عن الموقف.

٣ ـ الاعتماد على ما سبق في التنبؤ بالاتجاهات والأحداث المستقبلية تحسبًا لها والعمل على مواجهتها سواء كانت سلبًا أو ايجابيًا.

وعبر ذلك يتم إدراك العلاقة بين الإدارة والحاجة إلى المعلومات ومدياتها. فالإدارة لأنها الجهة المعنية باتخاذ القرارات وإصدار الأحكام بشأن تنظيم العلاقات وأساليب التعامل وأنماط السلوك وتعميم الخبرة الإنسانية الجديدة أصبحت أكثر حاجة من غيرها إلى اللجوء إلى منظومة المعرفة والمعلومات والاسترشاد بمعطياتها في توفير البيئة المناسبة التي ترتكز إليها قرارات الإدارة وأحكامها[١].

الإدارة الإعلامية والقرار

يحدد شكل نظام الاتصال أو النظام الإعلامي بأبعاده الإيديولوجية السياسية والاقتصادية والثقافية مجموعة الوظائف والتوجيهات التي يتعين على مكونات النظام أن يؤديها، ومن ثم فإنه يحدد المعايير القيمية التي تحدد شكل الإدارة والسيطرة والتحكم في مكونات النظام، وتحديد أشكال الملكية والإدارة والتنظيم والإشراف والتمويل. وهنا يتعين على النظام وقادته أن يحددوا ما إذا كانت السلطة المنشئة للنظام الاتصالي الإعلامي هي التي ستقوم مباشرة بالإدارة والتوجيه أو ستقوم بتوجيه النظام بصورة غير مباشرة عن طريق القواعد التشريعية والقانونية تاركة لأعضاء النظام من أفراد ومؤسسات حق الملكية والإدارة والتمويل في إطار هذه القواعد[٢].

فالأساس في تصنيف النظم الإعلامية يرتبط بالدرجة الأولى بالفكر

---

(١) حميد جاعد محسن. الإدارة الإعلامية. مصدر سابق، ص٣٣.

(٢) راسم محمد الجمال. الاتصال والإعلام في الوطن العربي. ط٢. مركز دراسات الوحدة العربية. بيروت، ٢٠٠١، ص١٢٥.

السياسي أو الفلسفة السياسية التي تنتهجها الدولة ومؤسساتها وتحدد أطر العلاقات بين وسائل الإعلام والسلطة من جانب، وبينها وبين الأفراد من جانب آخر. فالنظم الإعلامية ترتبط إلى حد كبير بنوع الحكومات التي تعمل في ظلها إذ تعكس وتدعم فلسفة هذه الحكومات[١].

ويتأثر عمل القائم بالاتصال بالسياسات والتوجيهات الخارجية التي تصدر عن المشرعين أو المسؤولين عن العمل أو المهنة، والتي تحدد أيضًا ما يجب وما لا يجب في إطار رؤية هؤلاء المشرعين أو المسؤولين لأهداف المؤسسات الإعلامية في المجتمع، وهو ما يتبلور في القوانين والتشريعات والنظم التي تضمن ضبط العملية الإعلامية من وجهة نظر السلطة[٢].

فعادة تتبنى السياسة الإعلامية للمؤسسات الإعلامية بأنواعها جميعها المقروءة والمسموعة والمرئية، بعضًا من مبادئ السياسة العامة[*] للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، فالمعروف أن السياسة الإعلامية لا تُبنى من فراغ ولا تعمل في فراغ بل تبدأ وتنتهي في دائرة السياسة العامة السائدة، تخدم أهدافها وتبرر منطقها وتدعم مؤسساتها وتضبط حركة سلوكها، فالسياسة الإعلامية تكتسب الكثير من خصائص السياسة العامة ومنطقها في المناورة والحوار وتقترب كثيرًا من الصيغ الدبلوماسية وسلوكها التي تأخذ بقاعدة (فن الممكن) لكنها تختلف عنها في شكل التعامل مع الواقع المادي وما تفرضه طبيعة العمل الإعلامي وشروط التوافق بين الاستراتيجية العامة ورسم الخطط وتنفيذها[٣].

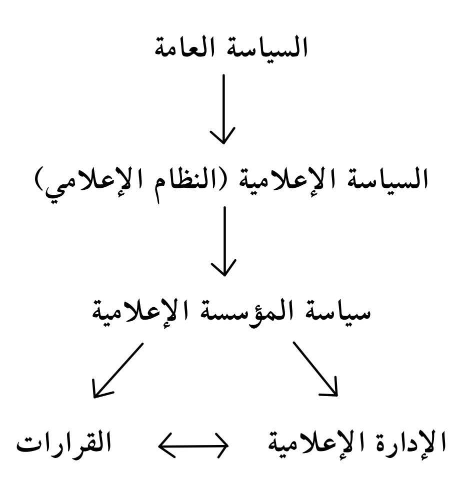
---

(١) محمد عبد الحميد. نظريات الإعلام واتجاهات التاثير. القاهرة، عالم الكتب، ص٣٣٩

(٢) المصدر السابق نفسه، ص١١٦.

(٣) حميد جاعد محسن. التخطيط الإعلامي. دار الشروق. عمان، ١٩٩٨، ص٦٢-٧٦.

شكل (٣)(**) يوضح العلاقة بين السياسة العامة
وسياسة الإدارة الإعلامية والقرارات



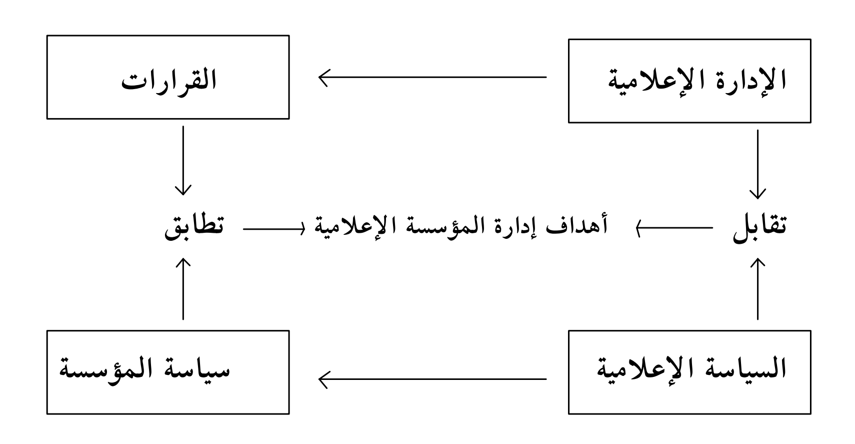
وبما أن الإدارة الإعلامية تسهم إلى حد كبير في رسم السياسة الإعلامية للمؤسسة عن طريق رسم القرارات المعبرة عن هذه السياسة، فالإدارة الإعلامية عبر مهمتها هذه تعبر بشكل أو بآخر عن السياسة الإعلامية (النظام الإعلامي) التي تعمل فيها (انظر الشكل ٣)، إذن نجد أن هناك تقابلًا بين الإدارة الإعلامية والسياسة الإعلامية عن طريق القرارات الاستراتيجية والتكتيكية التي تتخذها، وهذه القرارات تطابق سياسات المؤسسة (انظر الشكل٤).

والشكل(*) الآتي يوضح هذه العلاقة:

(**) السياسة العامة في نظر خبراء اليونسكو هي: (مجموعة المبادئ والمعايير والقواعد والتي تحكم وتوجه سلوك الأنظمة الإعلامية والتي عادة تشتق من شروط الايديولوجيا السياسية والقيم التي ترتكز إليها في بلد ما).

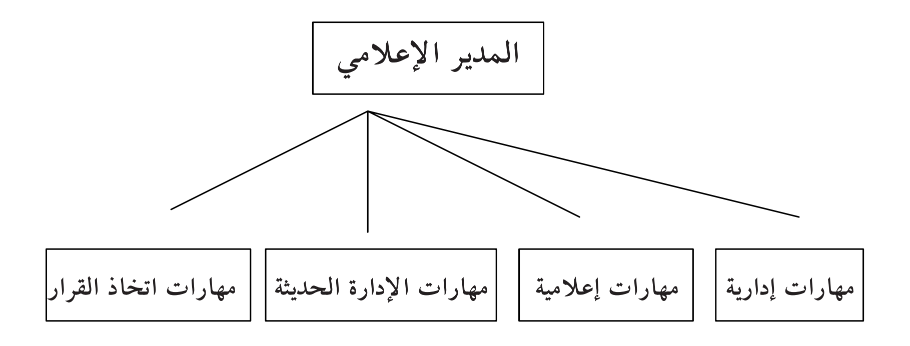
(*) الشكل من تصميم الباحثة.

شكل (٤) يوضح العلاقة بين الإدارة الإعلامية والقرارات



والشكل الآتي(*) يوضح المهارات التي يتوجب توافرها في المدير الإعلامي

شكل (٥) يوضح المهارات التي يتوجب أن تتوافر في المدير الإعلامي



(*) الشكل من تصميم الباحثة.

فضلًا عن إلمام المدير الإعلامي بما ذكر سابقًا، فهو يجب أن يتمتع بالمهارات الآتية[١]:

١ - مهارات فكرية *conceptual*

كالقدرة على الرؤية الشمولية للمؤسسة ككل وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض.... إلخ وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.

٢ - مهارات إنسانية *human skills*

وتعني امتلاك القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي مطلوبة بشكل متساوٍ في مستويات الإدارة جميعها.

٣ - مهارات فنية*technical skills*

كاكتساب مهارة اللغة والمحاسبة واستخدام الحاسوب، وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

وفضلًا عن تمتع المدير الإعلامي بمهارات الإدارة ينبغي له تطوير مهارات الاتصال الكتابية والشفوية ومهارات العلاقات الشخصية التي تعدّ ضرورية ليس لنجاحه كمدير، بل وكذلك لمساعدة الرؤساء التنفيذيين في الإدارات الأخرى. كما على المدير أن يتجنب القيام بإجراء أي تغيرات أو تعديلات مؤسسية من دون المراعاة التامة لمصالح العاملين الذين قد يتأثرون سلبًا بمثل هذه الإجراءات، وأن يعمل على تحسين مهاراتهم المهنية والتقنية عن طريق إتاحة الفرص لتدريبهم وتعليمهم، مما يسهم في تحقيق مستويات إنتاجية أعلى، وأن يستخدم أسلوب الإقناع بدلًا من إصدار الأوامر لهم عن طريق التواصل الفعال معهم سواء في إرسال الإرشادات أو إعطاء التعليمات أو مناقشة أفكار جديدة أو إبداء مقترحات قد تسهم في تحسين مستوى عملهم أو رفع أدائهم الوظيفي[٢].

وهكذا نجد أن المدير الإعلامي بكل ما يجب أن يمتلكه من مهارات

---

(١) زيد منير عبوي. فن الإدارة بالاتصال. مصدر سابق، ص١٦.

(٢) المصدر السابق نفسه، ص٥.

يختلف عن الرجل الفني، فكلما اتجهنا في الهرم الإداري إلى قمته تطلب الأمر قدرات إدارية أكبر وقدرات فنية أقل، وكلما اتجهنا إلى قاعدته تطلب الأمر قدرات فنية أكبر وقدرات إدارية أقل[١].

---

(١) إبراهيم عبد الله المسلمى. إدارة المؤسسات الصحفية. مصدر سابق، ص١٠٠.

المبحث الثالث

تنمية قدرات المؤسسات الإعلامية

تمهيد

يُلاحظ اليوم أن هناك تنافسًا كبيرًا بين المؤسسات في تطوير قدراتها وإمكاناتها، الأمر الذي أدى إلى حدوث تغيرات جذرية في الأسلوب الذي تتعامل به المؤسسات. فهناك العديد من المؤسسات التي أخذت تعيد تنظيم هيكلها وتقليص حجم عملها في حين لجأ بعضها إلى إعادة تنظيم هيكلها بما يحقق لها زيادة في حجم عملها.

إن إحداث تغير في أسلوب أو عمل المؤسسات لا يُعدّ من الأمور السهلة لا سيما لدى المؤسسات العامة الكبيرة المقيدة بالتقاليد الحكومية، ولكن يوجد في المؤسسات التي تعمل في القطاع الخاص ما يمكن الإفادة منه واعتباره نموذجًا يُحتذى به من أجل تقديم أفضل الخدمات عن طريق إحداث تغيرات فعالة لتلبية حاجات الأفراد والجماعات في مجتمعاتنا النامية ومنها العراق. فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع التخطيط لهذه التغيرات بصورة ناجحة، وفي الوقت نفسه تبقى مستمرة في تقديم خدماتها أثناء مدة التغيير. والإشكالية التي تُثار هنا هي في كيفية نجاح إدارة المؤسسة في إحداث هذه التغيرات بطريقة تؤدي إلى نمو وتطور هذه المؤسسة وبالاتجاه الصحيح الذي يتوافق مع التطور التكنولوجي الهائل الذي نشهده وعولمة الاقتصاد والتغير في طريقة العمل.

تنمية القدرات:

يُعرّف **محمد سيد محمد** التنمية بأنها: «**زيادة محسوسة في الإنتاج والخدمات شاملة ومتكاملة مرتبطة بحركة المجتمع تأثيرًا، مستخدمة الأساليب العملية الحديثة في التكنولوجيا والتنظيم والإدارة**»(١). وتتعدد أبعاد التنمية في جوانب مختلفة ومن أهمها: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد السياسي، والبعد التكنولوجي، والبعد الثقافي، والبعد الإعلامي، والبعد البيئي، وتتعاظم أهمية بعدي التنمية والإعلام، فغاية التنمية هي إحداث تغيرات جوهرية في المؤسسات والمنظمات، وتقع على عاتق الإدارة في أي مؤسسة مهمة التخطيط للتنمية بشكل مدروس ومتكامل، ولإنجاح ذلك لا بد من أن تتوافر في الإدارة الوسائل والأساليب كافة التي تقتضيها التنمية التي تحقق في مجملها أهداف المؤسسة العامة.

ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للتعبئة داخل العملية التنموية في أي مؤسسة(٢):

١ ـ **المستوى الأول وهو المستوى البشري**: ويقصد به تنمية العاملين وتأهيليهم وتدريبهم لأداء أفضل.

٢ ـ **المستوى الاقتصادي** يتمثل في التوصل إلى طرق أكثر أنتاجية وأكثر كفاءة في مجالات التنظيم والتخطيط وإيجاد منافذ لزيادة رأس المال ولتقوية المؤسسة اقتصاديًّا.

٣ ـ **المستوى التكنولوجي** يتمثل في اعتماد الأساليب المتطورة تكنولوجيًّا واستخدام الأجهزة والتقنيات الحديثة.

ويشير مفهوم **(بناء القدرات)** إلى قدرة المنظمة أو المؤسسة على العمل على تحويل نفسها بما يتفق ورسالتها ورؤياها، وكذلك بما يتفق

---

(١) محمد سيد محمد. الإعلام والتنمية. القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٩، ص٢١.

(٢) عاطف عدلي العبد ونهى عاطف العبد. الإعلام التنموي والتغيير الاجتماعي. ط٥، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٧، ص ١٢.

مع أهدافها وأولوياتها التنموية، ومن ثم تتفق مع متطلبات الاستدامة الذاتية واحتياجات البيئة ذات الصلة. وبناء القدرات هو عملية تعليم مستمرة، كما هو القدرة على الابتكار في الموارد البشرية، ما يمكن العاملين في المنظمة من بناء قدراتهم الذاتية والتفكير الناقد في أنفسهم وفي دورهم[(١)].

ويشير تقرير نادي دبي للإعلام[(*)] إلى أن هناك خمسة أبعاد لتطوير القدرات المؤسسية في القطاع الإعلامي العربي الذي اعتمد على إطار عمل معهد (هارفارد) للتطوير الدولي من أجل تصميم استراتيجية بناء قدرة مؤسسية مستدامة، وتشمل الأبعاد الخمسة لإطار العمل المذكور المستخدم ما يلي[(٢)]:

١ ـ بيئة اتخاذ الإجراء:

ينظر إلى هذا البعد الذي يتألف من البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر على القطاع الإعلامي. فالنمو الاقتصادي المستمر في المنطقة العربية يوفر فرصًا لمزيد من الاستثمارات من قبل المؤسسات الإعلامية في تطوير قدراتها.

٢ ـ السياق المؤسسي:

يشمل هذا البعد السياق الذي تعمل فيه المؤسسة مثل القوانين

---

(١) ميلينا دراجيتيفيتش. إدارة الفنون في زمن عاصف. ترجمة د.نهاد سالم، القاهرة، دار شرقيات للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص٦٧.

(*) تقرير تقدم به منتدى الإعلام العربي ضمن فعالياته في مدينة دبي أثناء المدة من (١٤ - ٢٥ نيسان ٢٠٠٧) تحت شعار «تطوير المؤسسات» إذ تبنى دراسات وأبحاثًا شاملة لتطوير الكفاءات والمؤسسات الإعلامية في العالم العربي.

(٢) نظرة على الإعلام العربي ٢٠٠٧ - ٢٠١١، تطوير المؤسسات..تطوير الكفاءات الإعلامية، دبي، إعداد: نادي دبي للصحافة وشركة برايس ووترهاوس كوبرز، ٢٠٠٧، ص ٦٨ - ٧١.

والأنظمة التي تساعد في تفعيل أو تقييد الوظائف والعمليات المختلفة للمؤسسة. ويتم ذلك عن طريق:

- تعزيز تطور إطارات العمل التشريعية للتمكن من التعامل مع المسائل الإعلامية الحديثة.
- إحداث المزيد من التحرر للتسويق الإعلامي.
- التركيز على مسائل حقوق النشر وحقوق الملكية الفكرية.

٣ ـ شبكة المهام:

وهي شبكة المؤسسات الخارجية التي قد تساعد أو تقيّد عمليات المؤسسة ولكنها مطلوبة من أجل إنجاز العمليات أو الوظائف.

٤ ـ تطوير المؤسسات:

يركز هذا البعد على البنى الداخلية، والبيئة، والعمليات، والإدارة، إذ تؤثر هذه العوامل على كفاءة وقدرة المؤسسة على إنجاز وظائفها. كما يعدّ تأثير التكنولوجيا على تعزيز العمليات جزءًا من هذا البعد أيضًا.

وبناءً على ازدياد الوعي بالحاجة لإدارة المؤسسات الإعلامية بشكل أكثر كفاءة يتعين على هذه المؤسسات معالجة أدائها المالي بهدف تحسينه.

٥ ـ الموارد البشرية:

يرتبط هذا البعد الأخير ارتباطًا وثيقًا بالبعد الرابع، وهو يركز على كل من الموارد البشرية ضمن المؤسسة والمهارات التي تتمتع بها، وعمليات التوظيف، والتدريب والاحتفاظ بالموظفين، ويشمل أيضًا مدى جودة الإفادة من العاملين ووضعهم.

تنمية الموارد البشرية:

ازداد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بوصفها ثروة اقتصادية واجتماعية زيادة ملحوظة.. وأضحى هذا النشاط حقلًا متداخلًا مع العلوم الاجتماعية الأخرى يتأثر ويتفاعل معها[١]. إذ إن تحقيق التنمية للموارد

(١) مازن فارس رشيد. مصدر سابق، ص ٢٧.

البشرية واستثمارها يفرض توافر رؤيا استراتيجية تكون قادرة على تحديد الاختيارات الفلسفية التي تحتكم إليها العمليات التربوية أو التعليمية أو التدريبية، وتكون قادرة أيضًا على وضع هذه العمليات في سياقات تطبيقية وعملية. كما أن الاهتمام المتزايد بالتخصص الدقيق جعل التدريب في مقدمة الوسائل المؤدية إلى متابعة المستجدات في العمل، وشدد على أهمية التدريب كخيار استراتيجي في تنمية الموارد البشرية، إذ ليس أمام الدول والمنظمات والمؤسسات المختلفة، ومنها الإعلامية، لمواجهة ثورة التكنولوجيا إلا التدرب لأنه الوسيلة الممكنة والسريعة لاستيعاب كل ما هو جديد[١].

إن أي مهنة تحتاج لكي تنشأ وتتطور إلى سلسلة من المراحل لتحقيق الوضع الأمثل، ويجب أن تتوافر لأي مجال مهني مجموعة محددة من الخصائص التي تمثل إطارًا لتميز الوظائف داخل المجال، ويشكل هذان الجزءان أساس الاتجاه التطوري، وقد تحدد هذا بست مراحل للتطور هي[٢]:

١ ـ يبدأ التطور المهني باتحاد غير رسمي لأفراد لديهم اهتمام وظيفي مشترك.

٢ ـ تحديد وتبني هيكل معرفي متميز.

٣ ـ ينتظم الممارسون رسميًّا في شكل جمعية أو منظمة.

٤ ـ وضع شروط الدخول على أساس الخبرة وحدها أو الخبرة والمؤهلات معًا.

٥ ـ تحديد المعايير الأخلاقية والعلمية.

٦ ـ المرحلة الأخيرة تتمثل في تنقيح شروط الدخول لتحديد المؤهلات

---

(١) أمين ساعاتي. إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق. القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٨، ص ١٤ - ١٥.

(٢) عبد الرحمن توفيق. مهارات أخصائي التدريب. الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٥، ص ٥٥ - ٦٠.

الأكاديمية ومدة الخبرة اللازم توافرها للممارسين في هذا المجال.

وأهمية البعد الإداري تكمن في أنه يوفر لنا استخدامًا أمثل للموارد البشرية والموارد الطبيعية فيصبح لرأس المال البشري القدرة على الابتكار والانطلاق والكفاءة والحماس لإحراز التقدم والتغلب على المشاكل كلها المتعلقة بالتنمية(١).

التدريب في العمل الإعلامي:

إن قضية تنمية موارد القوى العاملة تحظى بأولوية في كثير من المؤسسات، سواء كانت الإنتاجية أو الاقتصادية أو الإعلامية، من قبل واضعي السياسات والمخططين. فالتطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم يجعل من التدريب عنصرًا مهمًا وفعالًا من عناصر تنمية موارد القوى العاملة، فيفرض على العاملين متابعة كل جديد يستحدث بشأن عملهم واختصاصهم، كما يفرض عليهم ضرورة تغيير أساليب عملهم كلما ظهرت أساليب جديدة أكثر فاعلية، ومن ثم تكون قضية التدريب للعاملين قضية مستمرة استمرار مزاولتهم للعمل، أي أنها عملية مستمرة تبدأ ثم لا تنتهي عند مدة معينة من عمر العامل، بل تستمر ما دام مستمرًا بالعمل، كما توصف بأنها عملية شاملة لا تستهدف نوعيات خاصة من العاملين بل يجب أن تمتد إلى كل من له صلة بصرف النظر عن نوع العمل الذي يؤديه أو مستواه في السلم الإداري(٢).

ويشير بعض خبراء التدريب إلى أهمية توفير التدريب لمواكبة متغيرات أعمال الوظائف والمهن المختلفة التي يشغلها العاملون بغية رفع مستوى كفاءتهم، وهذه الحاجة في نظر هذا البعض تبقى قائمة حتى مع امتلاك الأفراد القدرات والمهارات في ميادين عملهم، ذلك أن التقدم العلمي على الأصعدة المختلفة أفرز مجالات ووضعيات وحالات واعتبارات

---

(١) إبراهيم عبد الله المسلمى. الإعلام والمجتمع. ط٢. دار الفكر العربي. القاهرة، ٢٠٠٧، ص٨٠.

(٢) عاطف العبد ونهى عاطف العبد. مصدر سابق، ص٧٧.

مختلفة تضاءلت الميزات الفطرية أمامها[١]. فتكون الحاجة مستمرة إلى صقل ودعم مستمرين للقدرات والمهارات بما يكفل تنمية مواهبهم وكفاءتهم بإكسابهم مهارات ومعارف جديدة.

ويُعدّ الاهتمام بتطوير وتنمية العاملين ورفع مستوى مهاراتهم عنصرًا أساسيًّا في سياسات الإدارة، لهذا تعنى المنظمات بتوجيه العاملين الجدد وتهيئتهم لأعمالهم، لذلك أصبح بناء القوى العاملة التي تتميز بالكفاءة والفاعلية أمرًا ضروريًّا لمواجهة تحديات التنمية في عصرنا الحاضر وازدياد الاهتمام بالتدريب بشكل أكبر[٢].

فالتدريب ليس إشباعًا لحاجات العاملين فحسب، بل إنه يمثل إشباعًا لحاجات ورغبات المؤسسات التشغيلية المختلفة، والتدريب يمثل المجال الأول إن لم يكن الوحيد لتطوير كفاءة وإمكانات الموارد البشرية[٣].

أهمية التدريب الإعلامي:

على المستوى الإعلامي، زادت التطورات التكنولوجية في مجال الإعلام والاتصال من الاهتمام بالتخصص الدقيق في العمل، وليس أمام المؤسسات الإعلامية لمواكبة هذه التطورات المتسارعة والعمل وفق مسلمات التخصصات المطلوبة في العمل الإعلامي إلا التدريب وعدّه الوسيلة الممكنة والسريعة لاستيعاب كل ما هو جديد[٤]. فالجيل الجديد من مدراء الصحف يحتاجون إلى التعلم من الذين سبقوهم التقنيات التي تختص بالعمل الصحفي، فضلًا عن حاجتهم إلى تدريب محرريهم

---

(١) محمد موسى الشريف. التدريب وأهميته في العمل الإسلامي. ط٢، السعودية، دار الأندلس الخضراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ٣١.

(٢) مازن فارس رشيد. مصدر سابق، ص٦٨٩.

(٣) موسى يوسف خميس. دراسات في التخطيط والتنمية. عمان، دار حنين، ١٩٩٥، ص ١٣٦.

(٤) أمين ساعاتي. مصدر سابق، ص ١٤ – ٢٥.

الشباب في مجالات الإدارة الشاملة والتقنيات التي تختص بالصناعة وغيرها[١].

وبما أن العنصر البشري يشكل العامل المهم في العمل الإعلامي لأنه يعتمد على ما ينتجه الإعلامي من رسائل اتصالية وما يبدعه لذا فإن المؤسسات الإعلامية مطالبة بتنمية مواردها البشرية ويتم ذلك عن طريق التدريب ومن ثم التأهيل والتطوير، على أن تأخذ في الاعتبار التباين في مهارات وخبرات العاملين[٢].

وفي الوقت نفسه تضع في الاعتبار الخصائص التي تمتاز بها القوى العاملة في حقل الإعلام عن غيره من القطاعات الأخرى ومنها[٣]:

١ ـ احتياجها إلى كوادر إعلامية على قدر عالٍ من التخصص.

٢ ـ تنوع تخصصات المشتغلين في الإعلام وفي كل مرحلة من مراحل الإنتاج الإعلامي.

٣ ـ ضرورة إلمام كل تخصص بالتخصصات الأخرى لأنهم يعملون في فريق عمل واحد يكمل الآخر.

٤ ـ يحتاج العمل الإعلامي إلى إحكام التنسيق لضمان إنجاز العمل كما هو مخطط له مسبقًا.

٥ ـ حاجة العاملين في الحقل الإعلامي إلى تدريب مستمر نتيجة التغير المستمر في صناعة الإعلام والتطور المستمر في التقنيات وظهور جديد في هذا المجال على نحو مستمر.

وتوجد مجموعة من الاعتبارات التي تؤكد على أهمية الدور الذي يمكن أن يقوم به التدريب في مجال الإعلام ومن أهمها[٤]:

---

(١) *p8. John Goulden, news paper management*

(٢) عاطف العبد ونهى عاطف العبد. مصدر سابق، ص ٧٨.

(٣) صالح خليل أبو اصبع. استريجيات الاتصال وسياساته وتاثيراته. مصدر سابق، ص ١٠٥.

(٤) محمد خليل الرفاعي. مصدر سابق، ص ٢٤٧ – ٢٤٨.

١ ـ زيادة فعالية الخدمات الإعلامية في التأثير العام.

٢ ـ حُسن استخدام الإمكانات المتاحة.

٣ ـ إعداد احتياطي من العاملين لمواجهة متطلبات التوسع والإنشاءات الجديدة.

فضلًا عن الخطأ الشائع عن أن الحوافز المادية والفوائد والامتيازات الأخرى تُعد مهمة في الاحتفاظ بالكوادر المتميزة في مؤسسة ما فإن دراسة (تقرير الأعمال العربي)، والذي تتم فيها مقابلة مدراء تنفيذيين على امتداد العالم العربي، تبين أن برامج التطور المهني هي العامل الأكثر أهمية في الاحتفاظ بالعاملين[١].

ذلك أن حصول الإعلامي على التعليم والتدريب يسهم في زيادة قدرته على تحسين المضمون الذي ينتجه وفي زيادة اعتزازه بنفسه وبالدور الذي يقوم به لصالح المجتمع، ولذلك يمكن أن يزداد التزامه بأخلاقيات الإعلام، ذلك أن بعض الإعلاميين الذين لا يمتلكون المؤهلات والقدرات المناسبة للعمل يلجأون إلى أساليب غير أخلاقية لتحقيق النجاح[٢].

تنمية القدرات المادية (رأس المال)

يُعدّ رأس المال جزءًا أساسًا مكملًا للنشاط البشري في أي مؤسسة كانت، ففي المؤسسات الاقتصادية، سواء كانت تجارية أو صناعية أو زراعية، هو أساس لبدء أي نشاط لأن النشاط في طبيعته يُترجم إلى أرقام نقدية هي رأس مال يربح أو يخسر، والمال قبل كل شي أساس لتوظيف الكادر القادر على متابعة أهداف المؤسسة، وهو أساس لشراء احتياجات المؤسسة من أدوات وآلات وشراء مقر أو تأجيره. ومهما كانت طبيعة المؤسسة فإن المال أو ميزانية المؤسسة أساس لممارسة نشاطها[٣].

---

(١) نظرة في الإعلام العربي، مصدر سابق، ص٥٤.

(٢) سلمان صالح. مصدر سابق، ص٤٠٢.

(٣) جبران الحديثي. إدارة المؤسسات الإعلامية. استرجع بتاريخ ٢١/٢/٢٠٠٩، من الموقع الألكتروني الآتي: =

ومقدار مساهمة عنصر رأس المال في عملية التنمية يتوقف على مقدار الزيادة السنوية المتحققة في هذا العنصر والمعبر عنها بالمعدل الاستثماري السنوي. وباختصار، فإن عملية التنمية تشترط لنجاحها وجود مساهمة إيجابية لكلا العنصرين المادي والبشري، وإن ضعف مستوى الكفاءة الإنتاجية لأي من هذين العنصرين أو غياب لدوره سيؤدي بالضرورة إلى دخول عملية الإنتاج وعملية التنمية في مرحلة تناقص العوائد أو معدلات النمو السالبة أو الصفرية وحالة من الركود الاقتصادي، وهنا تكمن أهمية البعد المادي للتنمية[١].

التمويل في الإعلام:

يُعدّ التمويل من الخصائص المميزة لوسائل الإعلام، فالاتصال الجماهيري يتم عادة عن طريق مؤسسات كبيرة تحتاج إلى تمويل، سواء لتشغيل العاملين أو لتوفير المعدات والآلات وتوصيل الرسائل الإعلامية.

ويأخذ تمويل المؤسسات الإعلامية عادة أنماطًا متعددة هي:

ـ **التمويل الحكومي**: إذ تمول المؤسسات الإعلامية من قبل الدولة أو الحكومة[*] بشكل تامٍ أو جزئي، والمؤسسات الإعلامية المملوكة

=

http://www.pulpit.alwatanvoice.com/content-157584.htm

(١) فلاح خلف الربيعي. تطور العلاقة بين البعدين المادي والبشري في الفكر التنموي. من الموقع الألكتروني الآتي:

http://www.siironline.org/alabwab/derat(01)/161.htm

(*) تكون الدولة عادة قادرة على الاستثمار في قطاع الإعلام عن طريق توفير خدمات متنوعة بتكلفة اقتصادية معقولة وهي القادرة على الإدارة والإشراف والتمويل والصيانة واستيراد المعدات والتدريب. وبديهي أن القطاع الخاص – مهما كان شكله – لا يستطيع في الغالبية العظمى من الدول أن يحل محل الدولة في هذا القطاع وأن يستثمر مثل استثماراتها وأن يوفر خدماتها بالتكلفة الاقتصادية ذاتها والمسألة هنا ليست بأشكال الملكية والإدارة أو التوجيه وإنما

=

من قبل الدولة يكون تأثير الدولة مباشرًا على إدارتها، فالحكومة هي التي تقوم بتعيين المديرين، وهي التي تقوم بوضع سياساتها الإعلامية، وهي التي تحدد ميزانيتها. فتؤثر الدولة على الإدارة بالضغط على الموظفين وإمكانية استمرارهم في وظائفهم[1].

وهناك تمويل جزئي حكومي أو مساهمات حكومية لمؤسسات إعلامية شبه خاصة، وهي مؤسسات إعلامية حكومية ولكن لها استقلاليتها الإدارية والمالية، والتي تستطيع تغطية نفقاتها - جزئيًّا - من نشاطاتها التجارية، مثل جريدة الرأي الأردنية ومؤسسة الأهرام بمصر ومؤسسة البيان للصحافة والنشر ومؤسسة الاتحاد بالإمارات العربية المتحدة وجريدة عمان في سلطنة عمان[2] وجريدة الصباح العراقية.

ـ **التمويل الخاص لمؤسسات تجارية وصناعية**: وتكون المؤسسات الإعلامية مدعومة من قبل مؤسسات تجارية والأمثلة على ذلك

= بالتوجه الإيديولوجي للنظام الاتصالي ذاته وما إذا كان يتيح للأفراد والجماعات والمؤسسات القائمة في المجتمع حقوقها الاتصالية لإشباع احتياجاتها ومتطلباتها الاتصالية أو لا، وبما إذا كان يوفر الضمانات الأساسية لحقوق الاتصال وما تتطلبه من حريات أساسية. فالملكية الفردية لوسائل الاتصال والإعلام لا تضمن بالضرورة حقوقًا أوسع من تلك التي توفرها الملكية الحكومية أو الملكية العامة، وقد تكون شكلًا مزيفًا من أشكال الديموقراطية أو الحريات الشخصية في إطار التحكم غير المنظور للسلطة، وقد تنجو من سيطرة جهاز الدولة لتوضع تحت سيطرة رأس المال المستثمر أو المعلنين أو المصالح الخارجية، (انظر: راسم محمد الجمال، الاتصال والإعلام في الوطن العربي، ط٢، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠١، ص ١٢٦).

(١) صالح خليل أبو اصبع. إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي. مصدر سابق، ص ٨٨.

(٢) صالح خليل أبو اصبع. الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة. مصدر سابق، ص ٦٦ - ٦٧.

عديدة، فهناك كبريات الصحف في العالم التي تتلقى دعمًا من مؤسسات تجارية عسكرية أو غير عسكرية، وهناك مؤسسات إعلامية وصحفية عربية تُدعم من قبل مؤسسات تجارية مثل جريدة العرب اليوم وأخبار الأسبوع وجريدة الهلال في الأردن وجريدة الخليج بدولة الإمارات ودار الرأي العام بالكويت والوطن في عمان والشرق الأوسط السعودية ودار الصياد بلبنان(1).

- **التمويل الحزبي**: وتمول المؤسسات الإعلامية من قبل أحزاب وتيارات مثل صحيفة اللموند الفرنسية والبرافدا الروسية، وفي الصحف العربية مثل جريدتي الوفد والشعب في مصر ومجلة النداء في لبنان وجريدة السبيل في الأردن وصحف عراقية عديدة مدعومة من قبل الأحزاب مثل جريدة بغداد ودار السلام والدعوة والبيان وغيرها.
- **التمويل المستقل**: أصبحت صناعة الإعلام من الضخامة بحيث يصعب على أفراد الاستثمار في هذا المجال، لا سيما في ظل التطور التكنولوجي في مجال التقنيات الحديثة. وقد ترتب على ذلك قلة عدد المؤسسات الإعلامية التي تكون مستقلة ماديًّا. وتكون المؤسسات الإعلامية أكثر فاعلية عندما تتميز بوجود درجة عالية من الاستقلالية.

فأنماط ملكية المؤسسات الإعلامية وإدارتها وتنظيمها وتمويلها هي مكون أساس من مكونات مضمون وسائل الإعلام، فلا يمكن أن تقوم وسائل الإعلام بوظائفها وأن تشجع التنوع والالتزام بالمسؤولية في الوقت الذي يتحكم فيها حزب أو جهة تحتكرها(2).

---

(١) المصدر السابق نفسه، ص ٦٦ - ٦٧.

(٢) سلمان صالح. مصدر سابق، ص ١٠٦.

الفصل الثالث

(بناء الهيكلية التنظيمية في المؤسسات الصحفية)

المبحث الأول: خصائص المشروع الصحفي

المبحث الثاني: طبيعة الهيكلية التنظيمية في المؤسسة الصحفية

المبحث الثالث: التقنية الحديثة في المؤسسات الصحفية

المبحث الأول

خصائص المشروع الصحفي

تمهيد

يتميز المشروع الصحفي عن المشاريع الأخرى في مفاصل عدة، يجب أن تأخذها إدارة المشروع الصحفي المذكور في الاعتبار، فالذي يبني مصنعًا للأجهزة الكهربائية ليس كالذي يؤسس لصحيفة، والذي يسعى إلى تأسيس قناة مرئية أو محطة إذاعية ليس كالذي يسعى إلى تأسيس صحيفة مقروءة. وفي المشروع الصحفي يجب الأخذ بالاعتبار الكثير من الجوانب عند تكوين المشروع المعني والتي تستند إلى مقومات وخصائص تميزها عن الصناعات الأخرى، فضلًا عن علاقة المشروع بالنظام الاجتماعي والسياسي القائم.

ولكي تتم معرفة خصائص المشروع الصحفي تقتضي الضرورة معرفة عمل الصحيفة ضمن النظام المؤسساتي وعلاقة تلك المؤسسة بالمحيط الذي توجد فيه، فالمؤسسة الصحفية هي جزء صغير من محيط كبير يتمثل بالبيئة الإعلامية وهي جزء يجب أن يتكامل ويتفاعل مع المتغيرات المحيطة.

المؤسسة الصحفية

إن الوصول إلى نموذج مؤسساتي واحدٍ على الرغم من معرفتنا أن المؤسسات كلها لها من الميزات المشتركة ما يمكن تصنيفها ذات لون أو نموذج واحد صعب لأن مع هذه الميزات المشتركة توجد العديد من الميزات المختلفة، فلا يمكن إيجاد تصنيف مؤسساتي كافٍ للتمييز بين

المؤسسات لأن رموز التصنيف تختلف باختلاف المؤسسات، كما تختلف في ما بينها المعايير والمستلزمات والمتغيرات التصنيفية، فبدءًا من بيرو *(perrow)* الذي اعتمد التكنولوجيا كمتغير ممكن لتصنيف المؤسسات مرورًا بـ (موديل بارسونز *parsons model*) الذي ركز على المهام والأهداف الاجتماعية في تصنيفه للمؤسسات وصولًا إلى (وارينر*warriner*) الذي اعتمد تصنيفًا ثنائيًا مثل تناقض الأهداف (مؤسسات مربحة ومؤسسات غير مربحة)، ويتم التركيز هنا على التصنيفات التي يحتاج إليها مدراء المؤسسات المهتمين ببناء هيكلية اجتماعية ذات أهداف محددة يشارك فيها الأفراد والمجموعات على السواء ويستخدمون في تطوير بنائها المستلزمات التكنولوجية[١]، ويعود سبب ذلك إلى عدم تمكن أي مؤسسة أن تتجاهل في تصنيفها العناصر الداخلية الأربعة الآتية[٢]:

- البنية الاجتماعية.
- الأهداف.
- الأفراد.
- التكنولوجيا.

وفي ما يخص البنية الاجتماعية يتجه الكثير من علماء الاجتماع إلى وصف العمليات الاجتماعية في إطار الاتجاه نحو تشكيل المؤسسات *(Institution)* أو المؤسساتية *(Institutionalization)* التي تقوم بالوظائف الاجتماعية في المجتمع، وتعرف المؤسسات بأنها تنظيم يقوم بوظيفة اجتماعية، وهي بناءات لنشر الأفكار وامتداد للحاجات الإنسانية، فضلًا عن أنها عمل جماعي للأفراد في المجتمع. والمفهوم المؤسسي يطرح هنا العديد من المفاهيم حول هدف قيام المؤسسة وتنظيمها الداخلي، أي (التنظيم الداخلي للعاملين)، ونظم الرقابة والتوجيه

(١) حسن إبراهيم بلوط. مصدر سابق، ص٤٥ - ٤٦.

(٢) المصدر السابق نفسه، ص ٤٦.

والسيطرة، وأسس تقسيم العمل وغيرها. وقيام المؤسسة مطلب اجتماعي يتطلب بداية توفير الفكرة العامة أو ما يسمى المبدأ المؤسسي *Institutional Concept* أو الهدف الذي يقوم من أجله بناء المؤسسة ويشمل الفكرة والعقيدة أو الفلسفة من وراء عملية قيام المؤسسة، ثم يأتي بعد ذلك البناء *Structure* وهو مجموعة الوسائل المادية للمباني والآلات والقوى البشرية، وعند تحديد الاتجاه نحو الوصف الاجتماعي لوسائل الإعلام، ولا سيما الصحف، نلاحظ أن المفهوم المؤسسي ينطبق على وسائل الإعلام التي من ضمنها الوسائل المقروءة بدءًا من اختيار الفكرة وصياغتها في رسالة ذات محتوى وشكل معين إلى أن تصل إلى الجمهور لتحقيق الهدف المنشود[١].

وفضلًا عن العناصر المذكورة الداخلية الأربعة وهياكل المؤسسة وطاقمها البشري كعناصر ملموسة ونظام تيسيرها المنشط لهذه الهياكل هناك ثلاثة عناصر ضرورية لبناء الهوية المؤسستية[٢]:

١ ـ **الأهداف**: ضرورة الاعتماد على المهمة أو المشروع لتكوين الهوية المؤسسية وذلك لارتباط الماهية بالفعل (أي من أجل ماذا؟).

٢ ـ **القيم**: هي التي تحدد دوافع عمل المؤسسة وشكل أدائها، وهي المبادئ والاعتقادات والتصورات (أي لماذا وكيف؟).

٣ ـ **السلوكيات**: وهي التي تشكل البعد العملي للهوية في شكل العرف أو التقاليد والعادات المشخصة لإرادة كينونتها.

والمشروع الإعلامي ولا سيما المشروع الصحفي يتكامل أساسًا مع النظام الاجتماعي أكثر من أي مشروع آخر، وعند البناء التنظيمي للمؤسسة الصحفية يجب أن نضع في اعتبارنا فضلًا عن العناصر الداخلية

---

(١) محمد عبد الحميد. نظريات الإعلام واتجاهات التأثير. مصدر سابق، ص ١٢٧ – ١٢٨.

(٢) المصدر السابق نفسه، ص ٥٥.

الأربعة التي ذكرت سابقًا، الخصائص العامة للمؤسسة الصحفية المعنية، وقد حددت هذه المعالم بما يلي[1]:

- إن المؤسسة الصحفية تهتم أساسًا بإنتاج وتوزيع المعرفة في شكل معلومات وأفكار، وثقافة، وذلك لتلبية الحاجات الاجتماعية التي تشكل في مجموعها حاجات الأفراد.
- تقدم القنوات وسيلة اتصالية بين الناس بعضها البعض، مرسلًا إلى مستقبل، فردًا إلى المجتمع وإلى المؤسسات الموجودة، وهي قنوات للفهم وتحدد ما يجب وما يفضل تقديمه ولمن؟.
- تعمل في المجال العام إذ يرتبط مضمون رسائلها بالأحداث التي يعيشها الرأي العام الداخلي والخارجي.
- مشاركة الجمهور في المؤسسات الصحفية كأعضاء في النظام ليست إلزامية خلاف غيرها من المؤسسات الأخرى مثل التعليمية أو الدينية أو السياسية، والعلاقة لا تمثل ممارسة للقوة أو النفوذ.

وبالإمكان تعريف المؤسسة الصحفية «بأنها المنشأة أو الهيئة التي تتولى إصدار الصحف أو الصحيفة، وتتخذ هذه الوحدة الاقتصادية الشكل القانوني وتختار الكيان الإداري الذي يتلاءم مع اعتبارات عديدة»[2].

ويقصد بالاعتبارات العديدة التي تضمنها التعريف أعلاه نوع الهيكلية التنظيمية المناسبة، وطبيعة نشاط المؤسسة، ونوع تمويلها وغيرها من الاعتبارات.

وتقوم المؤسسة الصحفية بالعمل على تحقيق مجموعة من الوظائف المرتبطة بالمضمون والتحرير الصحفي والإعلان والتوزيع، ويتصل الأفراد عن طريقها ببعضهم لتقديم خدمة صحفية تبرز في شكل جريدة أو مجلة أو إعلان أو خدمات صحفية مختصة تحقق أهدافهم الخاصة

(١) محمد عبد الحميد. نظريات الإعلام واتجاهات التأثير. مصدر سابق، ص ١٢٩.

(٢) إبراهيم عبد الله المسلمى. إدارة المؤسسات الصحفية. مصدر سابق، ص ٨٠.

والعامة في ظل ترتيب منظم للأفراد والتقنيات المستخدمة، كما تختلف المؤسسات الصحفية عن المؤسسات الأخرى بوجود إدارات مضافة إلى هيكلها التنظيمي لأداء الأعمال الصحفية والمهام المجاورة لها ذات الطبيعة الخاصة بهذه المهنة[١].

وبصرف النظر عن أحجام الصحف ينبغي أن يكون لها إدارات، وغالبًا ما تتشابه في خمسة أقسام رئيسة هي: التحرير، والإعلانات، والإنتاج، والتوزيع، والتسويق وإدارة الأعمال.

والمؤسسة الصحفية تختلف عن غيرها من المؤسسات الأخرى في جوانب عدة منها[٢]:

١ ـ إنها تقدم منتجًا مختلفًا، هو المواد الصحفية المطبوعة يوميًّا أو أسبوعيًّا ويؤدي عنصر الوقت دورًا مهمًّا في العملية الصحفية.

٢ ـ إن العاملين في المؤسسة الصحفية يجب أن يتسموا بصفات معينة من حيث الثقافة والقدرات المهنية، فلا بد أن يجمعوا بين المعارف العامة والمتخصصة في المجال الإعلامي والصحفي والمهارة الحركية كالكتابة والتصوير والإخراج.

٣ ـ طبيعة المنتج الصحفي تحتم أن يكون البناء التنظيمي للمؤسسة الصحفية بقطاعاتها كلها مرنًا وأفقيًّا وغير جامد، بعكس المؤسسات الأخرى التي ينبغي أن يكون بناؤها شكليًّا أو رسميًّا وصارمًا ورأسيًّا.

٤ ـ إن المؤسسة الصحفية أيًّا كان الإطار السياسي الذي تصدر فيه لا بد أن يكون لها أدوار ومسؤوليات اجتماعية.

---

(١) محمد خليل الرفاعي. مصدر سابق، ص٤٣.

(٢) إبراهيم عبد الله المسلمى. إدارة المؤسسات الصحفية. مصدر سابق، ص٣٢-٣٣.

خصائص المشروع الصحفي:

تمتاز صناعة الصحف بخصائص عدة تميزها عن غيرها من الصناعات، وبالإمكان إيجاز بعض هذه الخصائص بالنقاط الآتية[1]:

١ ـ عناصر الإنتاج.

٢ ـ أهمية الوقت للصحيفة.

٣ ـ المخاطرة.

٤ ـ خاصية المنتج المشترك.

٥ ـ أهمية تحقيق الربح للمؤسسة.

أولًا: عناصر الإنتاج

تحتاج صناعة الصحافة كأي مشروع أو كأي صناعة أخرى إلى (رأس المال، والعاملين، ومعدات الإنتاج، وعمليات الإنتاج، والإدارة) وهذه تأخذ في صناعة الصحافة شكلًا مختلفًا أو شكلًا مميزًا[2].

يُعدّ **رأس المال** أو التمويل من أهم المسائل التي تحدد استقلالية الصحيفة أو تبعيتها لجهة معينة، فلا بد من توفير رؤوس أموال ضخمة لا سيما بعد أن أصبحت الصحف كيانات اقتصادية ضخمة تمارس نشاطًا اقتصاديًا أو إنتاجيًا واضحًا، وينبغي أن تكون المؤسسة الصحفية مشيدة ومنظمة بطريقة تتفق مع طبيعة العمل الصحفي.

ورأس المال يتيح للمؤسسة الصحفية توفير الإمكانيات اللازمة لإنشائها من ناحية الأبنية والمطابع وغيرها.

وهناك مصادر أخرى تساعد في تمويل الصحف منها[3]:

- عائدات التوزيع (عن طريق الاشتراكات أو البيع للأشخاص).

---

(١) عبد الجواد سعيد محمد ربيع. مصدر سابق، ص ٧١ - ٧٣.

(٢) المصدر السابق نفسه، ص٧١.

(٣) أحمد بدر. الصحافة الكونية. القاهرة، دار غريب، ٢٠٠٦، ص ١٥٨.

- عائدات الإعلانات (المبوبة وغير المبوبة الرسمية والتجارية وتدخل فيها إعلانات الوفيات وغيرها).
- بيع المرتجعات من النسخ ومخلفات الطباعة.
- الطباعة التجارية والنشر، ويشمل ذلك طباعة الكتب أو النشرات .. وغيرها.
- إعداد البحوث والدراسات وبيعها لحساب المؤسسة الصحفية.
- الدعم والتسهيلات من الدولة والمؤسسات والأحزاب والهيئات الأخرى المعلنة والخفية، المشروعة الطبيعية وغير الطبيعية، الخارجية والداخلية.

كما تحتاج صناعة الصحافة إلى كادر بشري كبير لأداء الأعمال التي تؤديها المؤسسة، ولا سيما الطاقم التحريري الذي ينتج نوعية عالية وجيدة من الإنتاج الفكري. ويحتاج العمل الصحفي إلى معرفة متخصصة ومهارات معينة يمكن اكتسابها عن طريق الدراسات النظرية والممارسات التطبيقية في الوقت ذاته.

ويجب أن تتكيف عمليات تدريب العاملين وبناء الهياكل مع تكنولوجيا المعلومات وتفيد منها، فالتكنولوجيا الجديدة المستخدمة في مجال العمل الصحفي الإداري تحتم أشكالًا جديدة من تنظيم الموارد البشرية في شكل فرق عمل يتم تدريبهم على أداء العمل بشكل متكامل، وضرورة أن تتم إعادة تصميم المهام الإدارية في المؤسسات الصحفية في ضوء انعكاسات تكنولوجيا المعلومات[١].

ويحتاج المشروع الصحفي إلى معدات وعمليات إنتاج، وتقتضي الضرورة هنا البحث عن التكاليف المنخفضة لأداء العمل وتحقيق أهداف المؤسسة وذلك عن طريق خفض دورة إنتاج السلع (الوقت الجاري بين

---

(١) عبد الجواد سعيد محمد ربيع. مصدر سابق، ص ٤٣ - ٤٤.

طلبات القطع الأولية/ مدخلات الإنتاج) وخروج (المنتج النهائي/ مخرجات الإنتاج) وهذه انخفضت بفعل التطور التقني[١].

وفي ما يخص الإدارة، فإن نجاح أي مؤسسة صحفية يرتبط بنجاح إدارتها ورؤية هذه الإدارة لوظائف الرسالة الإعلامية التي تختص بالمؤسسة التي تتحدد بها مسؤوليتها الأخلاقية نحو المجتمع وأفراده وحقوقهم الاتصالية، وترتبط بوعيها بقيم مجتمعها ومسؤوليتها نحوها، وفي الأساس بأسلوبها أو بالمدرسة الإدارية التي تتبعها في إدارة الصحيفة، والمقدرة على التكيف مع المستجدات التكنولوجية[٢].

فبعد إنشاء المشروع المتمثل بالمؤسسة قد يكون المؤسس على رأس المشروع أو المؤسسة أو قد يستعين في اتمام بعض العمليات بأشخاص آخرين، وقد يقوم بإدارة الصحيفة مديرون يتمتعون باستقلالية كبيرة ويحملون الكفاءة والخبرة لذلك، فضلًا عن تمتعهم بحرية أكبر من تلك التي يتمتع بها صاحب الصحيفة، والتي قد تحقق نتائج مرضية في العمل[٣].

فإذا استعرضنا تاريخ إحدى كبريات الصحف في العالم وهي (نيويورك تايمز) التي توزع ما يقارب (مليون و٢٠٠) ألف نسخة يوميًّا في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية فسوف نجد أنه عندما تسلم (ارثر سالزبرج) قيادة الصحيفة من والده عام ١٩٥٢م تم إبعاد رئيس التحرير (ماكس فرانكل) (على الرغم من أنه يعدّ واحدًا من أفضل الكتاب في العالم) لأنه كان يقدم الجريدة بمضمون جامد ولم يسهم في تطويرها، وبتسلم الجريدة هيئة تحرير جديدة استطاعت عن طريق الاجتماعات والدراسات والأبحاث والتخطيط تقديم جريدة ذات مضمون يعبر عن كل

---

(١) محمد خليل الرفاعي. مصدر سابق، ص٥٦.

(٢) صالح خليل أبو اصبع. استراتيجيات الاتصال وسياساته وتأثيراته. مصدر سابق، ص١٥٤.

(٣) ناصر الأنصاري. مصدر سابق، ص ٣٥٧.

فئة من فئات المجتمع ابتداءً من قضايا المرأة وحتى زنوج أمريكا والجنسيات المتعددة المقيمة على أرض أمريكا، أي بتغيير مضمون الجريدة بأن يكون معبرًا أكثر عن الجمهور الذي تخاطبه(١).

أما الصحف الكبرى مثل الديلي تلغراف *(Daily telegraph)* فقد تفردت بإدارتها شخصيات كان لها الأثر الكبير في نجاح هذه الصحف، فالديلي تلغراف يعود نجاحها إلى صاحبها (أدوارد لوسون) الذي أصبح بارونًا في سنة ١٩٠٣م وتوفي سنة ١٩٦٠م، فله يعود الفضل في نشأة الصحافة الصباحية في بريطانيا كما نعرفها اليوم، وقبل وفاته اختاره أكثر من مائتين وخمسين صحفيًا من البلدان جميعها أبًا للصحافة وعميدًا لمهنة الصحافة، في حين هبط مستوى الصحيفة حينما خلفه ابنه (هري لوسون) في إدارتها فلم تعدّ الصحيفة التقدمية كما كانت بالأمس، ذلك أن (هري) بعكس والده لم تكن لديه النزعة الصحفية، وفي سنة ١٩٢٢م اعتمدت الديلي تلغراف آلات الطبع الحديثة لتحسين طباعة الصحيفة وأنفقت لذلك أموالًا طائلة ولكن مديرها (هري) رفض تغيير حجم الصحيفة وأصر على أن تستمر الآلات في طبع الصحيفة بالحجم نفسه المعتاد فأصبحت الديلي تلغراف مغايرة في شكلها لمعاصرتها لتظل محتفظة بشكلها القديم، ولم تستعد هذه الصحيفة مكانتها إلا بعد أن غيرت سياستها الجامدة فأخذت بالأساليب العصرية في طباعتها وإخراجها(٢).

ثانيًا: أهمية الوقت للصحيفة

يؤدي الوقت في المؤسسات الصحفية دورًا كبيرًا، فطبيعة العمل فيها تعتمد أساسًا على السرعة والحرص على حداثة الخبر والمعلومة أكثر من

---

(١) إبراهيم عبد الله المسلمى. الإعلام والمجتمع. مصدر سابق، ص ١٧٠ - ١٧١.

(٢) حسنين عبد القادر. مصدر سابق، ص ١٠٤ - ١٠٥.

أي مؤسسة أخرى، فالتنافس شديد بين الصحف في نقل المعلومة وفي وقت الظهور في السوق قبل الصحف الأخرى.

ويُعدّ العامل الزمني عاملًا حاسمًا ومهمًّا في ما يخص الصحف اليومية وقد تقل أهميته تدريجيًّا في ما يتعلق بالصحف الأسبوعية والشهرية والدورية، وإن كانت هذه الأهمية نسبية إذ غالبًا ما تبدأ من المحلية إلى العالمية، إذ تؤدي مسألة ترتيب الأخبار في الصفحات الأخبارية دورًا مهمًا نستشف منه أهمية العامل الزمني في التقديم أو التأخير، وتبقى مسألة صدور الصحيفة أيًّا كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية مهمة جدًّا[١].

فكلمة صحف بالألمانية *(Tzeitinjun)* مشتقة من كلمة *(Tzeit)* أي الوقت إذ إن الآنية مسألة وقتية وكذلك (*press)* تعني السرعة أو الزمن بمعناه السريع والحاضر، وتعدّ الآنية أولى مقومات الأخبار الجيدة لأنها ترتبط بحدث آني ويشغل أذهان القراء، والمهم أن تكون الأخبار ذات قيمة في الأوقات التي تُنشر فيها، فالخبر الذي يشغل خمسة أعمدة في الصفحة الأولى قد يشغل مكانًا بسيطًا في أي صفحة لو بُث عبر نشرة إخبارية، ويكفي تأكيد عنصر الجدة لفهم الآنية. والآنية إحدى قواعد شهرة الصحافي أو وكالة الأنباء أو مهمة الإذاعة التي تسبق غيرها في نقل الأحداث[٢].

ينتهي دور الصحيفة كمصدر نستقي منه الأخبار بعد لحظات من صدورها لأن عجلة الأحداث تدور ولا تتوقف أبدًا عن الدوران، فكل لحظة تأتي بخبر جديد، وطبيعة الخبر أنه يقدم معلومات جديدة وأنه يتصف بالآنية والفورية مهما اختلفت صور تناوله من مجرد خبر إلى تعليق أو تحقيق صحفي أو رواية إخبارية أو مقال تحليلي[٣].

---

(١) نسيم الخوري. فنون الإعلام والطاقة الاتصالية. بيروت. دار المنهل اللبناني، ٢٠٠٥، ص٢٣١.

(٢) المصدر السابق نفسه، ص ٢٦٢ - ٢٦٣.

(٣) عبد المجيد شكري. الإعلام المحلي في ضوء متغيرات العصر. القاهرة، دار الفكر =

ثالثًا: خاصية المنتج المشترك

يترتب على إصدار الصحيفة تقديم منتجين متلازمين هما: المادة التحريرية والمادة الإعلانية، ومن ثم تحصل المؤسسة الصحفية على إيراد مشترك ومتلازم من إصدار الصحيفة هما إيراد التوزيع وإيراد الإعلانات. وتعدّ المادة التحريرية هي الأصل فهي التي تحدد نوع الجريدة وخصائص قرائها من حيث المستوى الإجمالي والاقتصادي والثقافي، وهذا يؤثر في نوعية السلع المعلن عنها وفي حجم المساحة الإعلانية، كما تؤثر المادة التحريرية بشكل غير مباشر في سعر بيع المساحة الإعلانية، ونتيجة لذلك نشأت فكرة الإيراد المشترك فإيراد النسخة الواحدة من الصحيفة هو ثمن بيعها مضافًا إليه نصيبها من الإعلانات[1].

ويتشابك ويتكامل هذان المنتجان مع عائدات التوزيع والتي تشمل الاشتراكات، وهي تضم جزءًا من الدعم والتسهيلات الخارجية والداخلية، كما أن الإعلانات يجب أن تستمر. فالتوقف عن الإنتاج في الصحف اليومية الخبرية يكلف كثيرًا ليس في ما يخص المبيعات من النسخ فقط، بل في ما يخص الإعلان أيضًا، ومن ثم حتى تكون عملية إصدار الصحيفة اقتصادية يجب الاستمرار في الصدور وتوخي السرعة في الحصول على الأخبار والمواد وإنتاجية الصحيفة وتوزيعها حتى ترضي القراء وتجذب المزيد منهم، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات والحصول على العائدات التي تغطي الإنفاق، أي أن زيادة البيع ليست فقط لزيادة العائدات من بيع النسخ بل لأن زيادة الطبع تؤدي إلى جذب المعلنين، وهذا ما يعطي لعائدات الإعلان أهمية كبرى تسمح بتغطية عجز الاستثمار وتحقق الربح[2].

= العربي، ٢٠٠٧، ص٦٧.

(١) عبد الجواد سعيد محمد ربيع. مصدر سابق، ص٧٢.

(٢) أحمد بدر. مصدر سابق، ص ١٥٨ - ١٥٩.

وعملية زيادة التوزيع ترتبط بمستوى الجودة الذي تتمتع به المادة التحريرية ومدى قبولها من القراء، فنقطة الانطلاق وأساس ضمان ونجاح الجريدة هو أهمية المادة التحريرية.

رابعًا: المخاطرة

تتميز صناعة الصحافة بالمخاطرة وشدة المنافسة في مجالاتها المختلفة بين المؤسسات المتنافسة، سواء في مجال التحرير أو الإعلانات أو الطباعة أو التوزيع، ونتيجة لذلك تسعى كل مؤسسة صحفية إلى تطوير أنشطتها في المجالات المختلفة المشار إليها لتواكب التطوير والتحديث الذي يرضي القارئ والمعلن في ضوء مستحدثات العصر[١].

وفضلًا عن أن الصحافة صناعة تتقبل الخسارة والربح فإن العاملين في هذه المهنة يتعرضون للمخاطرة في عملهم.. ففي كولومبيا أطلق النار على أحد الصحفيين لخمس مرات بعد قيام صحيفته بنشر مقال تتهم فيه الحكومة بالتفريط في الأموال العامة، وقد أدى مقتله إلى توقف عمل العديد من المؤسسات الصحفية خوفًا من الانتقام. وفي عام (٢٠٠٠م) كانت كولومبيا أكثر الأماكن خطورة لممارسة الصحافة[٢]، وفي عام (٢٠٠٣م) وما بعده كان العراق تحت الاحتلال الأمريكي والذي عد فيه العراق أخطر منطقة في العالم على حياة الصحفيين إذ تعرض العديد من الصحفيين العراقيين إلى القتل والتهديد بسبب مواصلتهم العمل في تغطية الأحداث التي تقع في العراق.

خامسًا: أهمية تحقيق الربح للمؤسسة الصحفية

إن المؤسسة الصحفية التي تقوم بالعمل الصحفي فقط معرضة للخسارة لذلك تحاول هذه المؤسسات أن تخلق لها أنشطة أخرى

---

(١) عبد الجواد سعيد محمد ربيع. مصدر سابق، ص ٧٢.

(٢) أحمد بدر. مصدر سابق، ص ١١٣.

مساعدة تستطيع عن طريقها أن تغطي نفقاتها وتحقيق أرباح للمؤسسة ككل، وأول هذه النشاطات هو الإعلان، إذ يؤدي الإعلان دورًا مهمًّا في تغطية تكاليف الصحف وفي تحقيق أرباح لا بأس بها، فتصل الصحيفة إلى القارئ بسعر يقل عن تكلفتها نحو أربعة أو خمسة أمثال الثمن الذي تباع به، ونظرًا لتنوع مستويات الصحف فإن الإعلانات المنشورة في كل من هذه الصحف تختلف من صحف إلى أخرى تبعًا لنوع قرائها ومقدار التوزيع[١]. فمضامين الإعلام في القرن الحالي باتت تشكل أهم مصادر دخل المؤسسات الصحفية وأهم مجالات المنافسة الاقتصادية[٢].

فقد تتفوق إيرادات الإعلانات على إيرادات التوزيع، أو تتفوق إيرادات بعض الأنشطة التجارية أو الاستثمارية الأخرى على كلا الجانبين، الإعلانات والتوزيع، وهنا يكون التوزيع هو المصدر الثاني أو الثالث في نسبة مساهمة إيراداته في حصيلة موارد المؤسسة الصحفية، وفي جانب آخر قد يكون في الصحف غير القوية إعلانيًّا يشغل التوزيع المصدر الرئيسي لإيراداتها[٣].

كما يُعدّ التوزيع مقياس نجاح الصحيفة، فالصحيفة يُفترض أنها سلعة تُباع لا سلعة تُوزع بالمجان، ولكي تحصل الصحيفة على توزيع كبير ينبغي أن تعتمد على المواهب الصحفية والمهارة التجارية معًا في عرض الأفكار المناسبة والآراء الجذابة، وكلما كانت المنافسة قائمة على أشدها كان الابتكار هو الوسيلة الوحيدة للتفوق، وتكون أبواب الصحيفة تغطي كل ناحية من نواحي الحياة الإنسانية في الداخل والخارج، وفي تناول الشؤون السياسية والأخبار المحلية والفنية[٤].

---

(١) إبراهيم عبد الله المسلمى. الإعلام والمجتمع. مصدر سابق، ص١٥٣.

(٢) صالح خليل أبو اصبع. استراتيجيات الاتصال وسياساته وتأثيراته. مصدر سابق، ص٦٤.

(٣) محرز حسين غالي. مصدر سابق. ص ١٥٤ - ١٥٥.

(٤) حسنين عبد القادر. مصدر سابق، ص ١٦٢.

وبعض الصحف تُصدر طبعات مختلفة من العدد الواحد ويكون التغيير عادة في الصفحة الأولى فتبرز الأخبار المهمة فيها بالنسبة لكل منطقة تصدر فيها، كما أن الإخراج الجيد للصحيفة من أهم العوامل التي تساعد في زيادة توزيع الصحيفة، وأيضًا إن إصدار ملاحق يساعد كثيرًا على رواج الصحيفة وزيادة مبيعاتها فمثلًا كانت صحيفتا (الأهرام) و(المصري) تتنافسان في إصدار الأعداد الممتازة في المناسبات العامة، فضلًا عن إصدار الدوريات المختلفة بجانب الصحيفة اليومية، وهي طريقة جرت عليها الصحف الكبرى في الغرب مثل التايمز اللندنية التي تصدر عددًا أسبوعيًّا باسم *(The Times Weekly Review)* وكذلك صحيفة (الفيجارو) *(Le Figaro)* التي تصدر صحيفة أسبوعية أدبية اسمها *(Le Figaro Litteraire)* وصحيفة أخرى تظهر كل شهرين عن الأزياء اسمها *(Al bum du Figaro)* وكذلك أصدرت صحيفة الأهرام (الأهرام الاقتصادي) الذي كان شهريًّا، ثم أصبح مجلة نصف شهرية[١].

(١) المصدر السابق نفسه، ص ١٦٣.

المبحث الثاني

طبيعة الهيكلية التنظيمية في المؤسسة الصحفية

تمهيد

إن فهم عمل الهيكلية الإدارية في المؤسسات ليست مسألة معقدة، فمن السهل معرفة طبيعة عمل الهيكليات المؤسساتية إذا عرفنا كيف تعمل الأقسام والأجزاء والوحدات داخل كل مؤسسة ضمن الترتيب المعطى لها. فمحرك السيارة مثلًا يعمل ضمن هيكلية تختص به بحيث أن هذه الهيكلية تعمل ضمن ترتيب وتصميم للأقسام والأجزاء التي يتألف منها المحرك، وكذلك البناية التي نسكنها تتألف من هيكلية معينة بحيث تتوزع العائلات على الشقق، والشقق تتوزع بدورها على الطوابق ولها أحجام مختلفة، ويتبع السكان نظامًا معينًا لضمان إقامتهم بها. والمؤسسات بدورها وعلى اختلافها لها هيكليات كما المحركات وكما البنايات بحيث تتمتع كل مؤسسة بقواعد وإجراءات تحدد للأفراد كيفية القيام بالنشاطات التي تتعلق بتحقيق أهداف معينة، ومن الطبيعي أن تعمل المؤسسات على تحديد نشاطاتها ضمن تصاميم هيكلية تتخذها بحيث يكون لكل مؤسسة هيكليتها التي تختص بها، وإذا اقتضت الضرورة إعادة تصميمه بما يتلاءم مع الحاجات والتطورات التي تفرضها ظروف ومحيطات تلك المؤسسة[(١)].

وفي ما يتعلق بالمؤسسات الصحفية فإن خصائص التنظيم الهيكلي

(١) حسن إبراهيم بلوط. مصدر سابق، ص ٢٠٦.

للإدارة تشتق بالأصل من خصائص التنظيم الهيكلي للإدارة العامة، ولكن تختلف عنها في وجود أقسام وإدارات لأداء الأعمال الصحفية والمهام ذات الطبيعة الخاصة بهذه المهنة.

تعريف الهيكلية وعناصرها:

تعرف عملية بناء الهيكلية «**على أنها مجموعة من الأساليب أو الطرق التي عن طريقها توزع المؤسسات مهام العاملين فيها إلى وظائف مميزة وتحدد لهم التنسيق المطلوب بين هذه الوظائف المقسمة**»[١].

ولكل منظمة هيكل تنظيمي يعرف: «**بأنه نظام مؤلف من شبكات المهام أو الوظائف التي تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط أعمال الأفراد أو المجموعات معًا**، ويجب أن يعكس الهيكل التنظيمي عنصرين مهمين يكونان مصدر قوة المنظمة هما تقسيم العمل بحسب الاختصاص والتنسيق من أجل إنجاز المهام بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل»[٢].

وهذا ما تجسده خطوات ومراحل تصميم الهيكل[٣]:

١ ـ تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

٢ ـ تحديد الأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف.

٣ ـ تحليلها وتوصيفها توصيفًا دقيقًا.

٤ ـ تجميع الأعمال أو الأنشطة المتماثلة أو المتكاملة في وظائف.

٥ ـ تجميع الوظائف المتشابهة أو المتكاملة في أقسام.

٦ ـ تجميع الأقسام المتشابهة أو المتكاملة في دوائر.

٧ ـ تحديد عدد المستويات التنظيمية.

٨ ـ تحديد العلاقات بين الأجزاء أو المستويات المختلفة في المؤسسة.

---

(١) المصدر السابق نفسه، ص٢٠٦.

(٢) محمد خليل الرفاعي. مصدر سابق، ص٩٨.

(٣) بلقاسم سلاطينة واسماعيل قيرة. مصدر سابق، ص٧٠.

ويخدم الهيكل التنظيمي ثلاث وظائف رئيسة هي[١]:

١ - **الهيكل التنظيمي** يهدف إلى إنتاج مخرجات المنظمة أو المؤسسة وتحقيق أهدافها.

٢ - **الهيكل التنظيمي** يصمم لتقليص وضبط تأثير الاختلافات الفردية على المنظمة كما يضمن امتثال العاملين لمتطلبات المنظمة وليس العكس.

٣ - **الهيكل التنظيمي** هو الإطار الذي تتم فيه ممارسة القوة وتحدد أي الوظائف تمتلك القوة (ويتم فيه اتخاذ القرارات)، فانسياب المعلومات التي تلزم لأي قرار تتقرر إلى درجة كبيرة من قبل الهيكل التنظيمي والذي يتم فيه إنجاز أنشطة المنظمة.

أنواع الهياكل التنظيمية

تحكم تنظيم العمل في أي مؤسسة صحفية تصدر جريدة أو مجلة أو جرائد أو مجلات أو كليهما أنماط تنظيمية تختلف باختلاف نوع الإدارة ونوع السلطة التي ترأس المؤسسة[٢]:

١ ـ الأسلوب الهرمي: *pyramidic or line type*

تكون فيه السلطة مركزة في الأعلى وتنحدر تدريجيًّا بواسطة الترتيب وبتفويض من السلطات العليا، وأفضل نموذج لهذا الأسلوب هو المؤسسة العسكرية، وهذا الأسلوب غير ناجح في المؤسسة الصحفية بسبب البيروقراطية الشديدة التي تتضمنها.

---

(١) هاني محمود الكايد. إدارة وهيكلة الهيئات والمؤسسات الإعلامية. عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص١٧.

(٢) محمود علم الدين. المجلة التخطيط إصدار ومراحل إنتاجها. القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، بلا، ص١٢٣.

٢ ـ الأسلوب الوظيفي: *Functional type*

إذ تمنح السلطة حسب مستويات العمل أو الواجبات المختصة بها، مع أخذ كل وظيفة للسلطة النهائية التي تختص بها، وهذا الأسلوب لا ينفع أيضًا في المؤسسة الصحفية لأن الأقسام تكون بعيدة عن بعضها البعض أو متنافسة في ما بينها، في حين أن الأقسام داخل المؤسسة الصحفية تحتم طبيعة عملها ان تكون متعاونة مع بعضها.

٣ ـ الإنتاج الخطي (الهرمي الوظيفي): *Line and staff production*

وهو مزيج من الأسلوبين السابقين، فالأقسام لها سلطة ومسؤولية كاملة، وهذا النمط يقع بين المركزية واللامركزية، وهو يتناسب مع نظام العمل داخل المؤسسة الصحفية المتعددة الأقسام لأنه يزود بنظام رقابة على الأقسام كلها مع السماح بحرية العمل داخل كل قسم، ويستطيع مسؤول كل قسم أن يتخذ قرارات سريعة تمكنه من إنجاز الأعمال بدون الرجوع إلى السلطات العليا، وقد يعرف هذا الأسلوب أو التنظيم بالهرمي الوظيفي إذ تندرج الرقابة فيه من أسفل إلى أعلى بحيث يكون لكل طبقة أو مرحلة سلطتها النهائية، ويرأس الأقسام مديرون يكونون مسؤولين بدورهم أمام مدير أعلى[١].

فخروج سيارة لأداء وظيفة عاجلة كأن تكون تغطية حدث أو خبر لا يحتاج موافقة من مدير التحرير أو رئيس التحرير، كما أن إصلاح عطل في أحد الأجهزة الخاصة بطبع الصحيفة ليلًا لا يحتاج إلى موافقات عليا بالتصرف فيتم التصليح بقرار سريع.

الهيكلية التنظيمية للمؤسسات الصحفية:

بعد أن أصبح يُنظر للمؤسسات الصحفية على أنها صناعة لإنتاج المحتوى مهما كان مالكها أو مستثمرها فإن هذه النظرة تُحتم بناء تلك المؤسسات بناءً مؤسساتيًّا يقوم بإنجاز الأعمال لتحقيق أهداف المؤسسة

---

(١) إبراهيم عبد الله المسلمى. إدارة المؤسسات الصحفية. مصدر سابق، ص١٧١.

لا سيما بعد أن أصبحت محكومة بقالب الشركات الكبرى والسلاسل الضخمة، ذلك هو الإطار القانوني والرسمي الذي يسهم في صياغة المؤسسات الصحفية وأصبح قيامها يتطلب رؤوس أموال ضخمة يتم استثمارها لتحقيق الهدف من قيام هذه المؤسسات، ومن ثم فإن تنظيم المؤسسات الصحفية يحمل خصائص تنظيم الصناعات الكبرى نفسها من حيث البناء الهرمي الداخلي للعمل، وتباين الأدوار، وتقسيم العمل، وتحديد الأهداف والسياسات التي تختص بالعمل، وخطوط الاتصال الداخلية والخارجية والعلاقات الأفقية والرأسية[١].

وهناك من المؤسسات الصحفية التي يصل بعضها إلى أحجام ضخمة في بنيتها التحتية وأبعاد هائلة في أدائها المهني من تحتاج إلى إدارة متميزة ومتمكنة تواكب في أساليبها التحديث والتطور في الأداء الفني في مجال الإعلام، كما تتحمل الأعباء الإدارية والمادية الموازية والخدمات اللوجستية والقانونية التي تفرضها تعقيدات ونمو أعمال هذه المؤسسات وتضخم أحجامها[٢].

ومن المؤسسات الضخمة التي تتعدد مسؤولياتها مؤسسة (النيويورك تايمز) التي تصدر منذ سنة (١٨٥٦م) والتي توزع ما يقارب (مليون و٢٠٠ ألف نسخة) في الصباح، ومجموعة (الاسوشيتد نيوزبيبرز) المحدودة التي تصدر في بريطانيا وتمتلك هذه المجموعة (١٣) صحيفة و(١٤) صحيفة أسبوعية في الأقاليم، من ضمنها مؤسسة (الديلي ميل) ومجموعة (طومسون) التي تسيطر على (٧٠) جريدة يومية من ضمنها صحيفة (التايمز اللندنية) ولها (١٢) جريدة يومية تصدر في الأقاليم المختلفة[٣].

وتصدر في فرنسا أيضًا، الصحف ضمن مجموعات مثل مجموعة (هيرسان) التي انشأها (روبرت هيرسان) في عام ١٩٥٠م ثم اشتراها

(١) محمد عبد الحميد. نظريات الإعلام واتجاهات التاثير. مصدر سابق، ص١٢٨.

(٢) هاني محمود الكايد. مصدر سابق، ص١٨.

(٣) محمد عبد الحميد. نظريات الإعلام واتجاهات التاثير. مصدر سابق، ص١٢٩.

العديد من الأفراد على التوالي وأسهم في ازدهارها ونموها الكثيرون، ويقوم رئيسها بإدارة حوالى (١٢) مجلة متخصصة وبعض المجلات الأسبوعية وعددًا من الجرائد، وتحقق جرائد (هيرسان) حوالى ٤٠ ٪ من مجموع ما يصدر من صحف باريس[١].

وهناك مؤسسات عربية كبرى مثل مؤسسة (دار الاتحاد للصحافة والنشر) التي تصدر جريدة (الاتحاد) وجريدة (أخبار الإمارات) ومجلة (ماجد) ومجلة (زهرة الخليج) و(دار التحرير للطباعة والنشر المصرية) و(مؤسسة المدينة للصحافة السعودية) والمؤسسة الأردنية للصحافة والنشر (جريدة الرأي) ومؤسسة دار الأهرام المصرية ودار الأخبار المصرية ومؤسسة الصياد اللبنانية ومؤسسة النهار اللبنانية[٢].

مثل تلك المؤسسات تحتاج إلى هياكل تنظيمية تناسب حجمها وتفرعاتها، فتختار كل صحيفة الهيكل التنظيمي لها بما يتفق وطبيعتها وظروف عملها الخاصة، فشكل التنظيم الذي يصلح لجريدة يومية قد لا يصلح لمجلة أسبوعية، بل إن الشكل نفسه يختلف من جريدة يومية صباحية إلى جريدة يومية مسائية وإذا ما كانت الصحيفة حزبية أو إقليمية أو مستقلة، وأحيانًا تكون هناك إدارات رئيسة موجودة في المؤسسات الصحفية الكبرى ولا توجد لها إدارات مناظرة في مؤسسات صحفية أخرى مثل إدارة المطابع أو إدارة التوزيع[٣].

ويؤثر البناء التنظيمي للصحيفة على سياساتها التحريرية فيشير النموذج التنظيمي الخاص بالصحف إلى أن عملية إنتاج الأخبار على سبيل المثال لا تتم بصورة منفصلة بين الأقسام وبعيدة عن تأثيرات الأقسام الأخرى، وعلى الرغم من أن العمل التحريري قد تأسس على أن يتم بشكل مستقل

---

(١) إبراهيم عبد الله المسلمى. الإعلام الاقليمي. مصدر سابق، ص١٣٢.

(٢) صالح خليل أبو اصبع. إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي. مصدر سابق، ص٢٢١.

(٣) إبراهيم عبد الله المسلمى. إدارة المؤسسات الصحفية. مصدر سابق، ص١٧١-١٧٢.

وذاتي إلا أنه لا يوجد تشريع يحدد ذلك، بل إن الفواصل قد تذوب بين الأقسام المختلفة للمؤسسة الصحفية ويؤثر قسم على آخر، فمثلًا قد يؤثر قسم الإعلانات على قسم التحرير عن طريق سعي الإدارة لتحقيق مزيد من الأرباح[١].

وبصورة عامة فإن الهيكل الهرمي الوظيفي من أكثر الأنماط الشائعة التي تناسب الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصحفية إذ يعطي حرية العمل داخل الإدارات والأقسام المختلفة مع الرقابة عليها إذ يرأس الأقسام رؤساء تنفيذيون مسؤولون مباشرة أمام الإدارة وفي الوقت نفسه يملكون المسؤولية والسلطة الكاملة داخل المجموعة التي يرأسها كل منهم[٢].

عناصر الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصحفية:

من أهم عناصر التنظيم في المؤسسات الصحفية وجود[٣]:

١ ـ إدارة لشؤون إنتاج الرسائل الصحفية (التحرير).

٢ ـ إدارة للشؤون المالية والإدارية.

٣ ـ إدارة للشؤون الفنية التي تنتج وتنشر الرسالة الصحفية كالمطابع والورش الفنية وما يستلزمها من صيانة .

٤ ـ إدارة للتخطيط والمتابعة والبحوث.

وترى الباحثة إضافة إدارة للتوزيع وإدارة للإعلانات، ولكل من هذه الإدارات دور محدد، فالإدارة تحافظ على استمرار الصحيفة من دون خسائر تنتج عن الأهمال أو سوء التصرف، والمطابع تتابع عملية الطبع بحيث تتم في إطار سليم ولا يتعطل العمل بما يؤدي إلى تأخير طبع الجريدة وتكبدها خسائر مادية، ويتعاون الإعلان مع التحرير لتكون

---

(١) محرز حسين غالي. مصر سابق، ص٥٤.

(٢) صالح خليل أبو اصبع. إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي. مصدر سابق، ص٢٥٦.

(٣) المصدر السابق نفسه، ص٢٥٦.

الصحيفة في أحسن صورها حتى ترتفع أرقام توزيعها، مما يساعد على فتح أبواب المعلنين أمام مندوبي الإعلانات، أما التوزيع فيعمل على وصول الجريدة إلى أيدي القراء في الوقت المناسب[١].

وقد يحدث خلط بين التنظيم وبين تصميم الهيكل التنظيمي، إذ يعتقد البعض، ومنهم بعض القيادات الإدارية، أن التنظيم هو تلك الخرائط التنظيمية التي توضح السلطات والمسؤوليات والعلاقات داخل المؤسسة، في حين أن التنظيم كعملية هو وضع نظام علاقات بين أشخاص منسقة إدارية من أجل تحقيق هدف مشترك، أما الهيكل التنظيمي فيتعلق بمشكلة حيوية في المنظمة وهي كيفية تقسيم العمل على أجزاء وكيفية إعادة تجميع الأجزاء بحيث تعمل كلها على تحقيق الأهداف، وهي عملية تتعلق بتقسيم العمل ونطاق الإشراف وحجم الهرم الوظيفي[٢].

ويُعرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحفية بأنه **رسم هندسي يرمز إلى شبكة تمثل مواقع المسؤولية وطرق تدفق المعلومات الرسمية ومستويات اتخاذ القرار والاتصال بالمؤسسة**، واختيار الهيكل التنظيمي يسهل عملية تحليل الوظائف ويتيح وصفها وتحديد مواصفاتها، وهذه الأمور تساعد المؤسسة على القيام بعملها بكفاءة وفعالية عن طريق توضيح ذلك الهيكل التنظيمي للواجبات والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد، ولتطوير الأفراد بحيث يواجهون التغيرات التي يفرضها التقدم والتطور داخل المؤسسة وخارجها[٣].

وقد يتبادر إلى الذهن أن الإدارة تقوم بإعداد الهيكل التنظيمي لها مرة واحدة عند إنشاء المؤسسة فقط وهذا ليس صحيحًا لأن التنظيم عملية

---

(١) محمد فتحي عبد الهادي واخرون. مراكز المعلومات الصحفية، القاهرة. الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٦، ص٢٧.

(٢) عبد الجواد سعيد محمد ربيع. مصدر سابق، ص٩٣-٩٤.

(٣) صالح خليل أبو اصبع. إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي. مصدر سابق، ص١٤٨.

مستمرة، والإدارة تقوم بمراجعة مستمرة للهيكل التنظيمي وإدخال التعديلات المستمرة عليه والتطور المستمر له متى اقتضت الضرورة[1].

وفي الأحوال كلها فإن المؤسسات الصحفية يجب أن تراعي بعض الاعتبارات في القانون الخاص بتنظيم العمل فيها[2]:

١ ـ أن تكون أهداف المؤسسة واضحة ومحددة وليس فيها أي غموض كي تتمكن الإدارة من معرفة هذه الأهداف بوضوح كامل.

٢ ـ أن يتم تحديد سلطات إدارة المؤسسة الصحفية بطريقة واضحة تمكن القائمين عليها من إدارتها.

٣ ـ تحديد السلطات المشرفة على المؤسسة الصحفية، أي لا تترك المؤسسة تخضع لسلطات متعددة، فيجب تحديد العناصر التي تقوم بالإشراف والرقابة على المؤسسة بشكل واضح.

٤ ـ أن يكون الشكل القانوني للمؤسسة الصحفية مرنًا بحيث يسمح بإعادة التنظيم في حال حدوث أي مشكلة فيتم حلها نتيجة لمرونة القانون.

٥ ـ لا بد أن يحافظ الشكل القانوني للمؤسسة الصحفية على التوازن بين مطلبين: قدر كافٍ من التوجيه والرقابة والاستقلال المالي والإداري.

والتنظيم الهرمي بين رؤساء الأقسام يجعل من الممكن التنسيق والتعاون بينهم على أساس دائري، ويتوقف اتساع التنظيم وضيقه على حجم المؤسسة وعدد محرريها وطبيعة أقسامها والجهة التي تصدر الجريدة (الناشر) ونوع ملكية المجلة (حكومي، خاص) وحجم قرائها وظروفها الاقتصادية .. ففي الصحف الأسبوعية والصحف اليومية الصغيرة وكذلك المجلات الصغيرة يوجد في العادة قسمان يطلق على الأول (المكاتب) أو التحرير وعلى الآخر (الورشة) أو المطابع، وإذا انتقلنا إلى

(١) إبراهيم عبد الله المسلمى. إدارة المؤسسات الصحفية. مصدر سابق، ص٦٢.

(٢) عدلي رضا وعاطف العبد. مصدر سابق، ص٤٠.

المؤسسات المتوسطة والكبيرة نجد أنها تتكون في العادة من خمسة أقسام أو إدارات أو أكثر يعمل فيها أفراد تدربوا تدريبًا خاصًا سواء عن طريق الدراسة (معاهد وكليات الإعلام) أو عن طريق اكتساب الخبرة[١].

ويعتمد أداء أي مؤسسة صحفية على قدرة الإدارة العليا على إدارتها بكفاءة، لكن الجدل مستمر بشأن درجة الفصل المناسبة بين دور رئيس التحرير في الصحيفة، الذي يركز على الجانب التحريري، ودور المدير التنفيذي الذي يشرف على الجانب التجاري. ومن النادر ان نجد شخصًا واحدًا يمكنه أن يجمع بنجاح بين الدورين عن طريق امتلاك خلفية قوية في الصحافة ومهارات جيدة في الأعمال والإدارة، وعندما يتم الجمع بين هذين الدورين يكون هناك ميل من قبل الشخص المعني إلى التركيز على الجانب الذي يتمتع فيه بمعرفة أكبر[٢].

لذلك تحتاج معظم المؤسسات الصحفية الآن إلى تطوير كفاءات تنظيمية جديدة للعمل على أسس تجارية عن طريق تطوير المهارات الإدارية في مجالات التخطيط والإدارة المالية وإدارة التغيير.

والشكل الآتي[*] يوضح نموذجًا للهيكل التنظيمي لمؤسسة صحفية

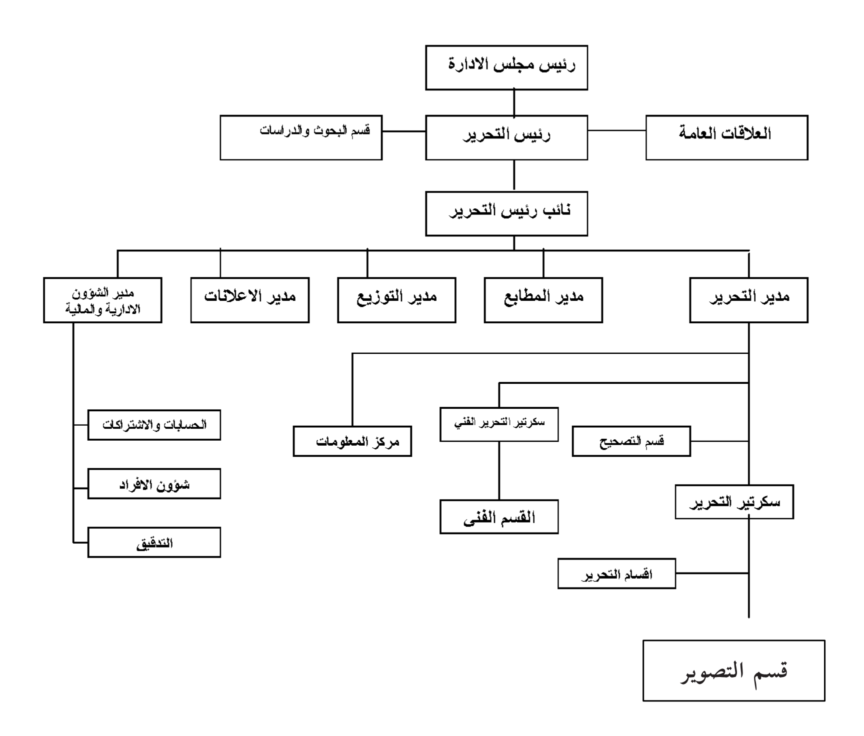
---

(١) محمود علم الدين. مصدر سابق، ص١٢٤-١٢٥.

(٢) نظرة إلى الإعلام العربي. مصدر سابق، ص٥٢.

(*) الشكل من تصميم الباحثة.

شكل (٦) يوضح نموذجًا للهيكل التنظيمي لمؤسسة صحفية



خطوات تنظيم جهاز التحرير أو قسم التحرير في الصحيفة:

يُعدّ قسم التحرير من أهم الأقسام في الصحف فهو القسم الذي يتم فيه إعداد وتهيئة الأخبار والموضوعات التي تختص بالصحيفة، ويضم ضمن هيكليته محررين ومندوبين ومصورين ومصممين ومسؤولي الصفحات.

وفي المؤسسات الصحفية الكبيرة يكون هذا القسم جهازًا أو وحدة فرعية في نظام أكبر هو المؤسسة الصحفية، ويضم في داخله وحدات فرعية أصغر ويعدّ نظامًا مفتوحًا للمعلومات.

ومن هنا يتم تقسيم أبواب التحرير في الصحف الكبرى أقسامًا مختلفة للسياسة والشؤون الخارجية والاقتصادية والفن والأدب، وإلى تخصصات دقيقة أخرى متفرعة من الرياضة والمسرح والتدبير المنزلي والطفولة، تحمل مضمونًا يقوم على الدليل والبرهان ويعتمد على الحقائق والأرقام والبيانات والصور والإحصاءات الدقيقة[١].

وتتضمن عملية تنظيم جهاز التحرير للصحيفة خمس خطوات رئيسة هي[٢]:

١ ـ تحديد المهام المكلف بها كل فرد أو عامل من العاملين في قسم التحرير.

٢ ـ ترتيب تلك المهام بشكل متتابع.

٣ ـ إسناد المهام إلى وظائف محددة.

٤ ـ تحديد كيفية تنسيق العمل والتحكم في تدفقه.

٥ ـ وضع الأجزاء كلها معًا في بناء كلي شامل أو هيكل تنظيمي.

الجهاز الإداري في المؤسسة الصحفية

يضم الجهاز الإداري في المؤسسة الصحفية أقسامًا عدة تختص بشؤون الموظفين والعاملين في المؤسسة وتنظم الأمور المالية وغيرها، وهي لا تختلف كثيرًا عن باقي المؤسسات.

ويضم هذا الجهاز أقسامًا عدة منها[*]:

١ ـ قسم الشؤون الإدارية أو الأفراد.

٢ ـ قسم الشؤون المالية.

٣ ـ إدارة المشتريات.

---

(١) إبراهيم عبد الله المسلمى. الإعلام والمجتمع، مصدر سابق، ص١٥١.

(٢) عبد الجواد سعيد محمد ربيع. مصدر سابق، ص٩٤.

(*) اختلفت الصحف في تحديد الأقسام الإدارية تبعًا لحجم الصحيفة نفسها وسعة كادرها وحجم توزيعها، وقد ارتأت الباحثة أن تقدم في هذا الجانب الأقسام التي تعدها مهمة وأساسية في الجهاز الإداري للمؤسسة.

٤ ـ إدارة المخازن.

٥ ـ الإدارة القانونية.

قسم الشؤون الإدارية أو الأفراد:

تحتاج المؤسسة الصحفية كأي مؤسسة تجارية أو حكومية إلى قسم يدير شؤون الأفراد العاملين في المؤسسة، تجري فيه معاملات تعيين الموظفين والعمال، والإجازات، والأجور، والمكافآت، والتأمينات، والعلاج، والعقود، وإعداد ملفات للعاملين، فضلًا عن ضبط الدوام الرسمي، فهو قسم يختص بإنجاز الأعمال كافة التي تتصل بشؤون العاملين في المؤسسة.

قسم الشؤون المالية أو الحسابات:

يضم هذا القسم الأمور المالية للمؤسسة كلها، كالمحاسبة، والميزانية، والرواتب، والمصروفات، وشؤون الإعلان، وحسابات الكلفة، والضرائب، وغيرها.

إدارة المشتريات:

تتولى هذه الإدارة القيام بالأعمال الخاصة من احتياجات المؤسسة من المشتريات الخاصة بالمواد الخام ومستلزمات الطباعة مثل الورق، والأحبار، والألواح الطباعية، والأفلام الحساسة، وأجهزة الحواسيب، إلى جانب أعمال المبيعات.

إدارة المخازن:

تختص هذه الإدارة في المؤسسات الصحفية بتخزين المواد اللازمة لتيسير العمل في المؤسسة مثل الورق والأحبار والمستلزمات كافة التي تختص بالكتابة والطباعة والأدوات المكتبية وقطع الغيار التي تعود إلى الأجهزة التي تحتويها المؤسسة.

الإدارة القانونية:

تختص هذه الإدارة بالقيام بكل ما يتعلق بالشؤون القانونية التي تخص المؤسسة الصحفية، فضلًا عن النظر في القضايا المرفوعة من أو ضد المؤسسة الصحفية.

فضلًا عن الإدارات الأخرى في المؤسسة الصحفية وأبرزها:

إدارة العلاقات العامة

وتتولى هذه الإدارة مهمة تطوير صورة المؤسسة وتحسينها أمام الرأي العام ويتم ذلك عن طريق المساهمة في أوجه النشاطات العامة والمهنية والمؤتمرات العامة، وكذلك المشاركة في اللجان والجمعيات أو الاتحادات.

إدارة المطبعة

تعدّ عملية الطباعة الركن المادي في المؤسسة الصحفية، وهي الناحية الصناعية للصحيفة وعليها يتوقف صدورها، وهي المكان الذي تتجمع فيه العناصر كافة التي تتكون منها لكي تخرج للقارئ في شكلها المعتاد، والطباعة بالمفهوم الإنتاجي، تعني كل ما يحول الحروف والأشكال من سطح إلى آخر، لإنتاج مادة جديدة تغطي احتياجات الجماهير ودوائر الأعمال من المطبوعات وما تحتاج إليه المصانع والأسواق من مطبوعات إعلانية ومواد للتعبئة والتغليف إلى غير ذلك من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية(١).

وتشمل إدارة المطبعة الأقسام الإنتاجية التي لها علاقة بعمل المطبعة كالأقسام الفنية وأقسام الطبع، وقد لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على الهيكليات التنظيمية لبعض دور الصحف العالمية والعربية في المصادر التي توفرت لديها على سبيل المثال الهيكلية الخاصة بصحيفة نيويورك تايمز ومؤسسة الأهرام المصرية، أن بعض هذه الدور تعد القسم

---

(١) إبراهيم عبد الله المسلمى. إدارة المؤسسات الصحفية. مصدر سابق، ص ٣٤٦.

الفني أحد أقسام إدارة المطبعة، وبعضها يعدّه من أقسام التحرير، وترى الباحثة أن القسم الفني الذي يتولى مهام التنضيد والإخراج الصحفي للصفحات من الضروري أن يُلحق بأقسام التحرير لأن ذلك يسهل من انسيابية العمل داخل أقسام الجريدة من حيث الطبع والتصحيح وصولًا إلى الإخراج النهائي لصفحات الجريدة، ومن ثم تكون المواد الصحفية قريبة للمراجعة من قبل هيئة التحرير، في حين نجد أن الضرورة تحتم وجود المطبعة بأقسامها الإنتاجية بعيدة نوعًا ما من أقسام التحرير لأن طبيعة العمل داخل المطبعة تحتم ذلك.

ووجود مطبعة خاصة للمؤسسة الصحفية يوفر عليها كثيرًا من المصروفات التي يمكن توظيفها في إطار تطوير العمل في المؤسسة، وأن تكون هذه المطبعة ذات مواصفات وتقنية متطورة، ما يسهم بصورة فاعلة في إنجاز عمليات الطباعة بصورة جيدة.

إدارة التوزيع:

يُعدّ التوزيع المرحلة التالية لعمليات انتهاء المراحل الإنتاجية للصحيفة، وهو من الوظائف الإدارية (قد يتولاها الناشر نفسه أو آخرون) ولكنه في المفهوم الخاص وظيفة إعلامية تحتاج إلى تضافر جهود طاقم المؤسسة الناشرة بأفرادها مع جهود مسوقين وموزعين محترفين، وما يرتبط بذلك من متغيرات منها ما هو صحفي بشقيه المهني والإنتاجي وبكفاءة البنية التحتية اللازمة لتوزيع المطبوع[١].

ويمثل دخل التوزيع أو بيع الصحف موردًا ماليًّا رئيسًا للمؤسسة الصحفية يبلغ في معظم الأحيان ما بين ٤٠ - ٦٠٪ من الإيرادات المالية للمؤسسة، وهذا الدخل يختلف من مؤسسة صحفية إلى أخرى، ويرى بعض الخبراء أن التوزيع لا يشمل مجرد الانتقال المادي للسلعة (الصحيفة) من المنتج (المؤسسة الصحفية) إلى المستهلك (القارئ) في

(١) المصدر السابق نفسه، ص٢١٦.

حين يشمل التسويق دراسة رغبات القراء ومعرفة وترجمة هذه الرغبات في الصحيفة، ثم العمل على أن تصل الصحيفة لهم في مكانهم وفي الوقت وبالسعر المناسب[(١)].

وهناك من الصحف من لها أفراد للتوزيع، وإدارة مستقلة ترتبط بمدير التحرير أو بالمدير العام للمؤسسة الصحفية، وصحف أخرى تعدّه قسمًا يلحق بمدير الإدارة، وهذا قد يقلل من أهمية هذا الجانب المهم في الصحيفة.

وترى الباحثة أن إفراد إدارة مستقلة للتوزيع أفضل للعمل الصحفي، لأن التوزيع يُعدّ مقياس نجاح الصحيفة، والنجاح الحقيقي هو أن يسعى الناس إلى الصحيفة، فالصحيفة يُفترض أنها سلعة تُباع لا سلعة توزع بالمجان[(٢)].

وتقع على مدير إدارة التوزيع في المؤسسة الصحفية مهمات عديدة منها: أن يعمل على المساهمة في تحديد الكميات الملائمة لحاجة السوق بحيث لا تزيد عن درجة تشبع كل منطقة، ومن ثم نقص الكميات الموزعة في مناطق أخرى ومراقبة السوق للتأكد من عرض الصحيفة وبيعها بالسعر المحدد، واستمرار التواصل بين إدارة التوزيع وكل من المتعهد والبائع، والعمل على بيع أكبر كمية من الصحف، وضغط المرتجعات في أضيق حدود واسترجاعها في المواعيد المحددة، ومحاولة الاتصال الدائم بالناشرين الآخرين سواء في الصحف أو المجلات أو الكتب التي تصلح للتداول عن طريق الصحف لأن ذلك يحقق للمتعهد أكبر فرصة من الربح فيزيد دخله ومن ثم يهتم بتسويق الصحيفة الرئيسة، وتساعد الأرباح القادمة من هذا التوزيع في دعم الجهاز التوزيعي العام للمؤسسة الصحفية[(٣)].

وبعض الصحف تعد التوزيع المصدر الرئيس الثاني للدخل، بعد

---

(١) عبد الجواد سعيد محمد ربيع. مصدر سابق، ص١٦٣.

(٢) عبد المجيد شكري. مصدر سابق، ص٧٧.

(٣) إبراهيم عبد الله المسلمي. إدارة المؤسسات الصحفية. مصدر سابق، ص٢١٦.

الإعلانات وبعض الصحف تعده المصدر الرئيس الأول.. ولكن في كل الأحوال تكمن أهمية التوزيع في تأثيره المباشر في حجم الإعلانات التي تستطيع الصحيفة الحصول عليه لأن ارتفاع أرقام التوزيع يعكس ارتفاع عدد قراء الصحيفة وانتشارها ومن ثم مؤشر للمعلن في إمكان إيصال إعلانه إلى أكبر عدد ممكن من القراء[١].

ويُلاحظ أن بعض الصحف تلجأ إلى المبالغة في أرقام توزيعها[*] وأصبحت حقيقة التوزيع مسألة سرية على جانب من الخطر في أغلب الأحيان يحتفظ بها أصحاب الشأن ولم يكن يعلم بها حتى أعضاء هيئة التحرير ولكن يعلمها فقط أولئك الذين يشرفون على الصحيفة وعدد قليل من موظفي المطبعة[٢].

ولكن مع هذا نجد أرقام توزيع الصحف الكبرى في العالم تعرض

---

(١) عبد الجواد سعيد محمد ربيع. مصدر سابق، ص ١٦٨.

(*) في دراسة لإثنتي عشرة دولة عربية وجد أن هناك ثلاثة دول فقط هي المغرب وعمان والإمارات العربية المتحدة لديها صحف يومية يخضع توزيعها للتدقيق من قبل شركات تدقيق معتمدة للتوزيع. وقد شهد عام ٢٠٠٨م إعلان صحيفة سعودية هي الجزيرة عن نيتها الإفادة من خدمات شركة تدقيق عالمية هي (بي بيه إيه وورلد وايد *World wide*) لتدقيق توزيع الصحيفة، ما يجعلها أول صحيفة في السعودية تخضع لتدقيق التوزيع. وعلى الرغم من حقيقة أن هناك عددًا كبيرًا من الصحف التي تنشر أرقام توزيع أو غير مدققة (في العادة هي أرقام مبالغ فيها)، فإن العدد القليل من الشركات التي أعلنت التزامها بتدقيق أرقام توزيع مطبوعاتها تخطو خطوات مهمة نحو ترسيخ بيئة إعلامية أكثر شفافية وتطورًا في ما يخص وسائل الإعلام المطبوعة بشكل عام. «انظر: نظرة إلى الإعلام العربي ٢٠٠٨ - ٢٠١٢، تعاون من أجل النمو (توقعات مستقبلية وتحليلات لواقع وآفاق الإعلام التقليدي والرقمي في العالم العربي)، دبي، إعداد: نادي دبي للصحافة وشركة برايس ووتر هاوس كوبرز. الإصدار الثاني، ٢٠٠٩، ص ٥٣».

(٢) حسنين عبد القادر. مصدر سابق، ص١٣٨.

علنًا على مواقع شبكة الأنترنت. إذ تشير إحصائيات عن أكبر مائة صحيفة في العالم بحسب أرقام التوزيع إلى أن أعلى خمس صحف في العالم هي صحف يابانية، وقد تصدرت صحيفة (يورييموري اليابانية) صحف العالم في أرقام توزيعها، حيث وصلت النسخ المطبوعة يوميًّا من هذه الصحيفة أكثر من أربعة عشر مليون نسخة، وبعدها صحف الصين وبريطانيا وأمريكا، بينما لم تظهر بين قائمة أكبر صحف العالم توزيعًا من الصحف العربية إلا صحيفة (الأهرام)، حيث احتلت المرتبة السابعة والخمسين، وتوزيع يومي يقدر بحوالى ٩٠٠ ألف نسخة[١].

---

(١) علي بن شويل. الاتجاهات الحديثة في الصحافة الدولية من الصحافة التقليدية إلى الإعلامات الشخصية. ص١٢. استرجع بتاريخ ٢٠٠٨/٦/٥. من الموقع الألكتروني الآتي:
http://docs.ksu.edu.sa/DOC/Articles12/Article120227.doc.

المبحث الثالث

التقنية الحديثة في المؤسسات الصحفية

تمهيد

يتسم عصرنا الحالي بالتقدم العلمي والتقني الهائل والذي أسهم في إحداث كثير من التغيرات في شتى ميادين الحياة المختلفة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتربوية، وقد دخلت مجتمعاتنا عصر التقنية من أوسع مجالاتها، وكان للإعلام نصيب كبير في الإفادة من هذه التقنية التي دخلت في أدق التفاصيل التي تخص صناعة الإعلام سواء المقروء منه أو المسموع أو المرئي، وفي ما يخص صناعة الصحف فقد كان لهذا التقدم التقني والتكنولوجي في مجالات الاتصال والمعلومات أثر واضح في هذه الصناعة حتى بات مقدار نجاح هذه الصناعة يتحدد بمدى اعتماد هذه الصناعة على التقنية المتطورة في هذا المجال.

ولأهمية هذا المجال فقد ارتأت الباحثة أن تخصص هذا المبحث لهذا الموضوع بهدف التعرف على أهم التقنيات الحديثة المستخدمة في الصحافة وارتباط هذه التقنيات بالعمل الصحفي، بعدّها أحد العناصر المهمة في تطوير عمل المؤسسة الصحفية لا سيما بعد أن خلقت هذه التقنيات الحديثة جوًّا جديدًا من المنافسة بين هذه المؤسسات سواء في الحصول على المعلومة أو في سرعة نشرها وترويجها.

أولًا: تكنولوجيا الصحافة

إن ظهور التقنية الرقمية في عالم الطباعة ومعالجة الصورة الصحفية

وغيرها من العناصر الصحفية قد أحدث طفرة كبيرة وتطورًا في العملية الإنتاجية باكملها نظرًا للدور الحيوي الذي تؤديه هذه التقنية المتقدمة في مجال التجهيزات الطباعية عمومًا إلى حد يغني تمامًا عن اللجوء إلى الطرق اليدوية التقليدية التي تعتمد على دقة ومهارة العامل الفني نفسه بما يجعل احتمال الخطأ وارد بدرجة أكبر منه في حال الإنتاج الألكتروني، الأمر الذي يمكن معه القول إن استخدام الكمبيوتر والطرفيات المتصلة به لم يعد أحد الخيارات للعاملين في نشاط الطباعة وما قبل الطباعة والمصممين، بل أضحى اليوم هو الخيار الوحيد وبديله هو الخروج من سوق العمل[١]. فقد شهدت مدة التسعينات المزيد من تحول الصحف إلى الآلية الكاملة في عملية الإنتاج عن طريق إدخال الحاسبات الألكترونية والاتصالات السلكية واللاسلكية في معظم مراحل الإنتاج بدءًا من توصيل المواد الصحفية إلى مقر الصحيفة بالاستعانة بأجهزة الفاكسيميل والحاسبات الألكترونية وفي عمليات المعالجة والإنتاج الطباعي، ومرورًا بتحرير النصوص والصور على شاشات الحاسبات، حتى عملية الإخراج الكامل والتجهيز للصفحات على الشاشات ومنها إلى المجهز الآلي للصفحات أو الطابعة الفيلمية إذ تخرج الصفحات مجهزة من الحاسب الألكتروني إلى السطح الطابع مباشرة[٢].

فكان ظهور وتطور الحاسب الألكتروني المخرج الملائم للصحافة فتوسعت في استخدامه لتطوير طرق إنتاجها وتوزيعها، كما كان ظهور الاتصال الشبكي عبر أجهزة الكمبيوتر الحل الأمثل للصحافة المطبوعة للاقتراب من الطبيعة التزامنية والصوتية والمصورة للراديو والتلفزيون[٣].

---

(١) سعيد الغريب النجار. تكنولوجبا الصحافة في عصر التقنية الرقمية. القاهرة. الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣، ص٢٣٣.

(٢) حسن عماد مكاوي ومحمود علم الدين. تكنولوجيا المعلومات والاتصال. القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص٣١٤.

(٣) حسني محمد نصر. الأنترنت والإعلام - الصحافة الألكترونية. الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص ٨٩.

لا سيما أن استخدام الكمبيوتر في هذا الحقل الإنتاجي أدى إلى بناء أنظمة إنتاجية مفتوحة ومتكاملة تتكون من مصادر ومفردات ألكترونية مختلفة يعمل بعضها مع البعض في آن واحد بكفاءة متفاوته انكسرت معها حواجز أنظمة ما قبل الطباعة المغلقة والتي تعتمد على تجهيزات وأنظمة تشغيل مختصة يعمل كل منها بمعزل عن الآخر[١].

ويمكن القول إنه قبل دخول نظام النشر المكتبي إلى أقسام الكمبيوتر في الصحف، ولا سيما في دول أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، كانت هناك أنظمة وسيطة مهدت الطريق لدخول الأنظمة الجديدة إلى مطابع هذه الصحف مثل آلات المسح الضوئي الصغيرة عالية الجودة وبرامج معالجة الصور وشاشات توضيب الصفحات وتصميمها وأجهزة الكمبيوتر الصغرى، كما كانت مخرجات هذه الأنظمة يتم الحصول عليها مباشرة على أفلام حساسة، مما خلق حلقة وسيطة متمثلة في الأنظمة الألكترونية في مرحلة ما قبل الطبع مهدت الطريق لأنظمة النشر المكتبي الأقل كلفة والأيسر تشغيلًا، والتي تعدّ الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الثورة الراهنة في مجال النشر الألكتروني[٢].

واستخدام التقنيات العلمية والتكنولوجية في صناعة وإنتاج الصحف كان نتيجة عوامل عديدة منها مواكبة هذه الصناعة لعصر ثورة المعلومات والاتصالات، وتطوير العملية الإنتاجية للصحف، ومواجهة المنافسة بين الصحافة والوسائل المرئية والمسموعة، وهذا التطور من شأنه أن يُحدث تغييرات هيكلية في تركيبة القوى العاملة وبظهور حاجات متزايدة إلى المهارات والكوادر العلمية والتقنية، وقد صاحب استخدام التكنولوجيا في الصحافة تخطيط واعٍ في التشغيل وإنشاء نظام للمتابعة والرقابة وتحليل نتائج العمل، بمعنًى آخر إن تكنولوجيا الصحافة الآن تطالبنا

---

(١) سعيد الغريب النجار. مصدر سابق، ص٢٣٣.

(٢) شريف درويش اللبان. تكنولوجيا النشر الصحفي. القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠١، ص١٧٤.

بتطوير وسائل إعداد الصحيفة وتطوير وسائل إعداد الصحفي مهنيًّا، فضلًا عن إعادة النظر بالعلاقات الوظيفية لاستكمال ما لم يوضحه الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحفية لا سيما بعد دخول الحاسبات الآلية التي غيرت من الهياكل التنظيمية للمؤسسات، بل وغيرت من مراكز القوة ومهارات العناصر البشرية(١). كما أن التطور التكنولوجي الإعلامي قد غيّر مفاهيم وطرق وأهداف وهياكل الإدارة الإعلامية، ولم تعدّ الإدارة الإعلامية قادرة على مواجهة الإمكانات التي تمتلكها الصحف الأخرى، ولم يعد بإمكانها الاستجابة لمتطلبات الجمهور المشاهد والمستمع أو القارئ بدون امتلاك وسائل متطورة وبدون تهيئة وتدريب كادر متمكن(٢).

مفهوم النشر المكتبي

إن مصطلح النشر المكتبي(*) *desktop publishing* **يشير بصفة أساسية إلى تكنولوجيا الحاسب الآلي والتي تسمح للمستخدم الفرد بأن تصبح لديه ملفات تضم النصوص والإطارات والصور والرسوم في مستند واحد يتميز بجودة عالية**، وقد عمل هذا المدخل الذي يتضمن (فردًا واحدًا/ مستندًا واحدًا) على تطوير صناعة الطباعة والنشر بصورة غير مسبوقة في ما يشبه الطفرة أو الثورة، والآن فإن معظم مستخدمي الكمبيوتر لديهم القدرة على تصميم المستندات وطباعتها، وهو الأمر

---

(١) سعيد الغريب النجار. مصدر سابق، ص٦٥.

(٢) حميد جاعد محسن. الإدارة الإعلامية. مصدر سابق، ص٧٨-٧٩.

(*) قاد استخدام الكمبيوتر في مجال النشر المطبوع والنشر الألكتروني إلى ثورة عن طريق التطورات المذهلة التي جرت في ما يتعلق باستخدام برامج النشر للإخراج الصحفي والطباعة والمونتاج التلفزيوني والبرامج الحاسوبية الجاهزة لإعداد صفحات الشبكات والرسم وإعداد البرامج والشرائح التعليمية باستخدام برامج مثل الأدوبي *Adabe* والباور بوينت *Power point* والكوارك *Quark*. وغيرها. (صالح خليل أبو أصبع. استراتيجيات الاتصال وسياساته وتأثيراته. مصدر سابق، ص ٢٠٨).

الذي كان يتكلف في ما مضى أموالًا طائلة تُدفع لشركات الجرافيك، وتعدّ الأجزاء الأساسية في نظام النشر المكتبي: الكمبيوتر، وطابعة الليزر وبرنامج الناشر المكتبي فضلًا عن جهاز للمسح الضوئي ومودم لتعديل الإشارات وبرنامج للفاكسيملي يسمح بإرسال المستندات، وقد تطورت هذه البرامج الآن لتصبح أكثر سهولة في الاستعمال[١]. فقد أتاح التطور التكنولوجي استخدام الكمبيوتر في المجال الإخباري في الصحف سواء في إعداد المادة الإخبارية أو كتابتها وإجراء المونتاج لها بشكل فوري حتى نشر هذه الأخبار على صفحات الجرائد.

والفرق بين استخدام الكمبيوتر كطابعة للمادة الصحفية واستخدامه كمنتج للمادة الصحفية يكمن في أن المستخدم يقوم في الحالة الأولى بطبع النص الصحفي ومن ثم فإن الكمبيوتر ينفذ دور الطابعة، وفي الحالة الثانية يتيح إمكانية تنفيذ عمليات لها علاقة بتصميم وإخراج المادة الصحفية من نصوص وصور ورسومات داخل الصفحات.

وبالإمكان توضيح أثر استخدام النشر المكتبي على الصحف عن طريق أمرين[٢]:

١ ـ **على مستوى العمل داخل الصحيفة**، فدخول الحاسب ونظام النشر المكتبي إلى الصحيفة اليومية حمل الكثير من التغير في سير العمل داخل غرف التحرير وغرف الإنتاج والتصميم والإخراج عن طريق الاعتماد على الحاسوب كوسيلة نشر ألكترونية أثرت على طريقة تلقي الأخبار اليومية من وكالات الأنباء التي تشترك فيها الصحيفة، فوكالات مثل رويترز والوكالة الفرنسية تستقبل داخل الجريدة التي تستخدم الحاسوب بوساطة وسيط أنباء، وهو نظام لمعالجة الأخبار

(١) شريف درويش اللبان. مصدر سابق، ص١٧٥.

(٢) الإخراج الصحفي. كواليس الإخراج الصحفي. الأكاديمية المفتوحة للصحافة العربية. استرجع بتاريخ ١٩/ ١/ ٢٠٠٨، من الموقع الألكتروني الآتي:

http://pressacademy.net/banners.php?op

الواردة من الوكالات يقوم بعملية استقبال الأخبار ثم يوزعها آليًّا على المحررين، فالمحرر يملك الخيار في الاطلاع على الأخبار جميعها الواردة إلى الصحيفة من دون تحديد موضوعي أو جغرافي، ويملك خيار الاطلاع على الأخبار التي تهمه فقط.

٢ ـ **على مستوى تخزين واسترجاع النصوص الصحفية** فالنص المنتج بواسطة الحاسوب يمكن حفظه كنص وليس كصورة فقط أي إمكانية تصحيح الأخطاء وغيرها من التعديلات.

وقد أتاح لنا التطور في تكنولوجيا الاتصالات نقل صفحات الجرائد اليومية من المركز الرئيس في أي بلد تصدر فيه الجريدة وطبعها في مدينة أو بلد آخر وذلك عن طريق النقل بواسطة الصورة التلفزيونية عبر الأقمار الصناعية مثل (الأهرام المصري، والشرق الأوسط السعودية، والحياة اللبنانية) وقبلها العديد من الصحف الغربية والأوروبية وفي الوقت نفسه بدأ الاتجاه إلى (صحافة المعلومات) كمؤشر أولي رئيسٍ للتحول من الصحافة التقليدية إلى الصحافة الألكترونية إذ ستعتمد الأخيرة بشكل جوهري على الموارد المعلوماتية، الأمر الذي ينذر بتحولات عدة على مستوى العمل الصحفي سواء في ما يتعلق ببقاء بعض الفنون الصحفية التقليدية مع إخضاعها لنوع من التطوير أو اختفاء فنون أخرى[١]. كما يُعدّ الأنترنت وسيلة مهمة في خدمة هذه الأنواع الصحفية التي تتطلب تعمقًا في التحليل وغزارة في المعلومات وقوة في الإقناع والتأثير.

فالإعلامي أصبح في متناوله بنك من المعلومات وملايين الأشخاص عبر العالم يستطيع أن يتحاور معهم، وهذا لمصلحة المهنة ولخدمة أحسن وأشمل وأفيد للجمهور، فالصحافة الجادة في القرن الحادي والعشرين أصبحت تهتم أكثر فأكثر بالتحاليل والدراسات والتعليقات.

---

(١) إبراهيم عبد الله المسلمى. الإعلام والمجتمع. مصدر سابق، ص١٨١.

ثانيًا: تكنولوجيا الصورة في الصحافة

إن النجاح المستمر للصحف يعتمد بدرجة كبيرة، كما بيّنا سابقًا، على قدرتها وعزمها على تطوير وتبني التقنيات الجديدة التي تقوم عن طريقها بأداء وظائفها في توصيل الأخبار والمعلومات ولا سيما المعلومات التي يتم التعبير عنها بالصورة، فالصورة الجيدة كانت هي الدافع الأول لاتجاه الصحف إلى محاولة تحديث تقنياتها الإنتاجية وتجهيزاتها الفنية إلى حد يمكن القول إن استخدام طرق وتقنيات إنتاجية جديدة يعد أمرًا جوهريًّا لنجاح الصحف إن لم يكن لبقائها. فهناك توظيف كبير للتكنولوجيات الرقمية في التقاط الصور الفوتوغرافية. وفي معالجتها فنيًّا إلى جانب المواد المصورة الأخرى.

فضلًا عن امتلاك الصورة الصحفية أهمية قصوى في سبيل إذكاء روح المنافسة الشديدة التي تتعرض لها الصحافة اليومية من وسائل الإعلام الألكترونية المرئية والمسموعة لا سيما في عصر سادته لغة بصرية جديدة عن طريق السينما والتلفزيون وتقنية الوسائط المتعددة *Multimedia* والوسائط المتشعبة *Hyper-media* عبر الإنترنت وغيرها من وسائل الاتصال البصرية التي حولت الحاسبات الآلية اليوم إلى وسائل عرض وتجسيد للمعلومات المختلفة بأبعادها الثلاثة: النصية والصوتية والمرئية[1].

وفي ما يلي أهم مصادر الصورة الصحفية والتطورات التقنية التي لحقت بهذه المصادر[2]:

١ ـ الفوتوغرافيا الرقمية: التطور التقني الهائل الذي طرأ على آلات التصوير يمثل حجر الأساس وراء التطور الذي يشهده التصوير الصحفي اليوم في الصحيفة الحديثة، فمن مزايا الفوتوغرافيا الرقمية

(١) سعد الغريب النجار. مصدر سابق، ص١٨.

(٢) المصدر السابق نفسه، ص٣٠.

أنها قد ألغت ثلاث مراحل من عملية إنتاج الصورة الصحفية وهي: الانتقال من موقع التصوير إلى مقر الصحيفة، وعمليات التحميض والإظهار، وأخيرًا عملية المسح الضوئي للصورة.

إذ تخزن الصور مباشرة في الكاميرا الرقمية فور التقاطها على أقراص *(pc cards)* ويتم نزعها من الكاميرا بعد انتهاء التصوير لتحول إلى جهاز الكمبيوتر ثم ترسل بواسطة البريد الألكتروني إلى الجريدة في وقت لا يتجاوز العشر دقائق، أو قد يتم إرسالها عن طريق التلفون المحمول، وبالإمكان القول إن الكاميرا الرقمية حلت محل الكاميرا الفيلمية في معظم المجالات، كما أن جودة صور الكاميرا الرقمية المتاحة حاليًّا تعدّ كافية لجعلها تحل محل الكاميرا الفيلمية في ما يخص احتياجات الجرائد والمجلات[١].

٢ ـ **الصور التلفزيونية** *videograbbed pictures* يشير مصطلح الصور التلفزيونية إلى الصور التي يتم الحصول عليها من البرامج الإخبارية بالتلفزيون أو من أي مصدر من مصادر الصورة الصحفية التي نتجت عن التطورات التقنية المتلاحقة في سبيل إمكانية الدمج بين الإعلام المرئي والإعلام المطبوع، ومن ثم فإن هذا المصدر يتيح الفرصة أمام الصحف للإفادة من تقنية الأقمار الصناعية في البث الإعلامي وقنوات التلفزيون العاملة طوال الأربع والعشرين ساعة في الحصول على الصورة الصحفية الإخبارية من أنحاء العالم كافة وبشكل أسرع مما تستطيعه وكالات الأنباء العالمية[٢].

فضلًا عن استحداث جهاز الفيديو جراف *videograph* الذي يمكن استخدامه في تحويل صور الفيديو من على شاشة التلفاز إلى صور فوتوغرافية تدخل على الحاسب الألكتروني، الأمر الذي ينطوي على

---

(١) محمد عبد الحميد. الاتصال والإعلام عبر الأنترنت. القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٧، ص٢٠.

(٢) سعد الغريب النجار. مصدر سابق، ص٤٠.

تحول جوهري وتغير مضاف إلى تقنيات عمل المصور الصحفي ومصادر الصورة الصحفية[1].

٣ ـ **مكتبات الصور الألكترونية** *E-photolibraries* تعدّ مكتبات الصور الألكترونية من مصادر الصورة الصحفية التي استحدثتها التطورات التقنية المتلاحقة، وتخزن هذه الصور في هيئة رقمية على إحدى الوسائل الألكترونية المستخدمة في هذا الشأن كما هو الحال في الارشيف الألكتروني للصور، الأمر الذي يتيح للمستخدم انتقاء أي صور يريدها واستخدامها دونما حاجة إلى إعادة طبعها أو مسحها على أجهزة المسح الضوئي. وثمة بعض المكتبات تتيح الصور للمستخدم بناء على طلبه في هيئة فيلمية أو ورقية، وتتعدد الآن مكتبات الصور الجاهزة وتنتشر على نطاق واسع لا سيما في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية. ومن أشهر هذه المكتبات على سبيل المثال: *(Corel. Kodak picture Exchange. Picture network Intenational. Corbismedia. REX. Deutch. Hulton. Photo disc& kpt power photo).*

ثالثًا: التكنولوجيا الحديثة في الإخراج الصحفي

شهدت المدة ما بين الحربين العالميتين العديد من التجارب لتطوير مفاهيم إخراجية في الصحافة العالمية، وحدث تحول مهم في تطور الإخراج الصحفي بعدما انتقلت مدرسة التصميم من التقليد، إذ إن معظم الصحف تقلد بعضها البعض، إلى مدرسة الخصوصية الإخراجية، بل كل صحيفة تحاول أن تبني لها شخصيتها الإخراجية بما يميزها عن غيرها من الصحف.

---

(١) أسما حسين حافظ. تكنولوجيا الاتصال الإعلامي التفاعلي في عصر الفضاء الألكتروني المعلوماتي والرقمية. بيروت. الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص٩٥.

وكان التحول الأساس في المدرسة الإخراجية هو من النمط التقليدي الذي تمثل أثناء العقود الأولى من القرن العشرين في صورة صغيرة باللون الأبيض والأسود واعتماد النظام الإخراجي الرأسي والذي يتحدد عن طريق الخطوط الطولية التي تفصل بين الثمانية أعمدة التي تتكون منها الصفحة. وفي السبعينات من القرن العشرين أخذت الألوان مكانها على الصفحة الأولى ومن ثم فقد تحول الاهتمام من الإخراج الذي كان يعتمد على النص إلى الإخراج الذي بدأ يعتمد على أشكال جديدة في المادة الصحفية، أي أن الجديد في المدرسة الإخراجية بدأ يزاوج بين الكلمة والفن أو المضمون والشكل، كما تحولت الطريقة الإخراجية من الاعتماد على القلم والورقة إلى استخدام الكمبيوتر وبرامج التصميم الصحفية[1].

وبظهور النشر المكتبي في أواسط الثمانينات من القرن العشرين بدأ عهد جديد في مجال جمع الحروف والإنتاج الطباعي، إذ إن هذا النظام يخضع عملية التحكم في هذه التكنولوجيات مباشرة لتكون بين يدي المصمم. وقد تبنت الصحافة العالمية هذه التكنولوجيا في حركة تطور هائلة شهدتها الصحافة في أواخر عقد الثمانينات[2] فقد تمت الاستعانة بأجهزة الحاسوب في تخزين واسترجاع المعلومات وفي إنتاج صفحات كاملة من الصحف مزودة بالعناوين والرسوم ويمكن إجراء التعديلات على شكل الصفحة ومحتواها.

فقد باتت الصحف تستعين بأنظمة الإخراج الألكتروني الشامل في إنتاج الصفحات بعد إخراجها بأجهزة إنتاج الصفحات والتي تعتمد على تجهيزات الحاسبات الخاصة بأنظمة الإخراج الصحفي وتعمل على إخراج أفلام للصفحة التي يتم إعدادها، كذلك فإن بعض الأنظمة قادر

---

(١) علي بن شويل. الاتجاهات الحديثة في الصحافة الدولية من الصحافة التقليدية إلى الإعلامات الشخصية. مصدر سابق، ص٣٤، من الموقع الألكتروني الآتي:
http://docs.ksu.edu.sa/DOC/Articles12/Article120227.doc

(٢) شريف درويش اللبان. مصدر سابق، ص١٤٢-١٤٣.

على القيام بربط أجهزة إنتاج الصفحات بآلات الطباعة مباشرة، مما يمكن معه الاستغناء عن إنتاج ألواح الطابعة في ظل هذه التقنية الأكثر تطورًا وبما يمثل النظام المتكامل للإنتاج الألكتروني للصحيفة[١].

العوامل التي تتحكم في أساليب الإخراج الصحفي

ويمكن القول إن هناك عوامل رئيسة تتحكم في أساليب الإخراج الصحفي وتراعى من قبل سكرتارية التحرير الفنية في الصحافة الحديثة وهي[٢]:

١ ـ **الجانب الإعلامي (الصحفي)**: الهادف إلى إبراز المادة الإعلامية المنشورة حسبما تفرضه من أولويات القيم الإخبارية المتعارف عليها في علوم الصحافة والإعلام، وهي التي تتصل بتقويم الأخبار والموضوعات ومواد النشر واختيار ما يهم الجمهور منها.

٢ ـ **الجانب الإعلاني الاقتصادي**: الذي يخاطب القطاعات الاقتصادية التي تسهم إعلاناتها بتشكيل جزء مهم من ميزانية المؤسسة الصحفية.

٣ ـ **الجانب الفني**: الذي يوظف قدرات المطبعة الصحفية في خدمة المظهر العام للصحيفة، والأنواع الصحفية المعالجة فيها، وكذلك إظهار إمكانات المصورين والخطاطين والرسامين.

٤ ـ **الجانب النفسي**: الذي يراعي طبيعة الجمهور المخاطب من حيث العمر والمستوى الثقافي والملامح الأساسية العامة لشخصية المجتمع الذي تصدر فيه الصحيفة وتخاطبه.

٥ ـ **الجانب الفيزيائي**: وهي تتصل بقوانين الرؤية وحركات العين ومدى استيعابها وظروف التعرض للضوء.

وبصورة عامة فقد انتجت المدرسة الحديثة في الصحافة الدولية

---

(١) أسما حسين حافظ. مصدر سابق، ص ٩٧ - ٩٨.

(٢) الإخراج الصحفي. كواليس الإخراج الصحفي. مصدر سابق، من الموقع الألكتروني الآتي: *http://pressacademy.net/banners.php?op*

سمات متميزة في الشكل والتصميم والاتجاه نحو الألوان، وفي ما يلي بعض الإشارات عن هذا التطوير[1]:

١ ـ **الاتجاه إلى أحجام صغيرة من الصحف**، وعلى سبيل المثال فقد اعتمدت صحيفة *USA Today* نظام السبعة أعمدة بدل الثمانية المعمول به في الصحف بالحجم التقليدي. كما أن صحفًا عالمية بأحجام كاملة أخذت تتجه إلى مقاس التابلويد، مثل التايمز اللندنية.

٢ ـ **تكبير المانشتات الرئيسة في الصحيفة**، وتقليل عدد كلمات العناوين قدر الإمكان، وذلك في ما يخص القصص الإخبارية المهمة والمثيرة في الصفحة الأولى تحديدًا.

٣ ـ **استخدام الألوان في الصحف** استجابة لتوجهات القراء ومحاكاة للتلفزيون، وكانت صحيفة *USA Today* تسمى بصحيفة تلفزيونية، لا سيما عندما يتم تصميم النصف الأعلى من الصفحة الأولى. وتوضع في استاندات بيع الصحف.

٤ ـ **توظيف الجرافيكس بشكل متنامٍ**، وزيادة استخدام الصور الفوتوغرافية. ولا شك أن الجرافيكس الملون والصور الملونة تعكس تأثيرًا كبيرًا على القراء، وتعطي جاذبية عالية للصحيفة.

من الملاحظ أن تبويب الصحف اليومية تغير كثيرًا في السنوات الماضية، فبدل الصحيفة ذات الجسم الواحد، تعددت الصحيفة إلى أقسام عديدة، ومن الأقسام الرئيسة التي تتكرر كثيرًا في معظم الصحف الحديثة، قسم الأخبار (الرئيس) وقسم الاقتصاد، وقسم الرياضة والقسم الثقافي، وأحيانًا قسم الترفيه.

رابعًا: نقل الصحف عبر الأقمار الصناعية

مع تطور النظم الرقمية والإفادة منها في تطوير الاتصال عبر الأقمار الصناعية تعددت التطبيقات التي تستخدم الأقمار الصناعية في حياتنا

---

(١) علي بن شويل. مصدر سابق، ص ٣٥.

اليومية ولم تعدّ تقتصر على الاتصالات التلفزيونية أو النقل التلفزيونية ولكنها امتدت لتغطي مجالات عديدة كان آخرها نظم الربط بين الأقمار الصناعية وشبكة الإنترنت التي أسهمت في تطوير خدمات عديدة منها الخدمات الصوتية والخدمات المصورة والاتصال بقواعد البيانات من بعد ونقل الرسائل القصيرة، وهذه الخدمات انعكست على تطوير الاتصال والإعلام في مجالاتها التطبيقية[١].

فأصبحت الأقمار الصناعية تُستخدم بشكل واسع في صناعة الصحف ونقل النسخ من محطات بعيدة وعملية النقل الصحفية من مدينة أو دولة إلى أخرى، فضلًا عن فوائدها الاتصالية واختصارها الزمن فإنها توفر تكاليف الطباعة التي تصرف في المكان الجديد، فعملية النقل هذه استغنت عن العمليات المتعددة واكتفت بعملية واحدة في الطبعة المركزية، وهذه الصفحة توضع في إرسال متصل بالمطابع الفرعية التي تستقبل الصفحة كاملة في دقائق عدة[٢].

ويتم إصدار الطبعات الدولية والإقليمية من الصحيفة عن طريق مجموعة عمليات فنية يجري بواسطتها نقل صفحات طبعة كاملة من الجريدة أو المجلة من مكان لآخر أو إلى أكثر من مكان باستخدام وتوظيف إمكانات الحاسبات الألكترونية والهاتف والفاكسيميلي والأقمار الاصطناعية بين مقر الصحيفة ووحداتها الطباعية محليًا أي داخل البلد الواحد أو خارجه لإرسال الصفحات من مكان بعيد معين واستقبالها للطباعة في مكان آخر أو أكثر[٣].

---

(١) محمد عبد الحميد. الاتصال والإعلام على شبكة الأنترنت. مصدر سابق، ص ٨ - ٩.

(٢) مجد الهاشمي. تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري. عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤، ص١٠٨.

(٣) أسما حسين حافظ. مصدر سابق، ص١٠٣.

خامسًا: مواقع الصحف على شبكة الانترنت

تلجأ أغلب الصحف إن لم يكن جميعها إلى حجز مواقع ألكترونية لصحفهم، ويتم عن طريق تلك المواقع التعريف بالصحيفة وأهدافها ومحرريها وزواياها وأبوابها وأعمدتها المختلفة عبر شبكة الأنترنت.

كانت بداية استخدام الصحف المطبوعة على مواقع تختص بها على شبكة الأنترنت في عام ١٩٩٢م عندما نشرت صحيفة شيكاغو تريبيون الأمريكية طبعتها على شبكة الأنترنت بعنوان *chigaco online*.

ولا تحمل النسخ الألكترونية للصحف المطبوعة سمة مميزة لها عن الصحيفة الأصلية إلا ببعض النقاط:

- الصحيفة يتم طباعتها سلفًا ثم يتم نقلها على شكل صور، أي صور الصفحات، إلى مواقعها على الشبكة بعد تعديلات على إخراج بعض الصفحات ولا سيما الصفحة الرئيسة فضلًا عن رفع الإعلانات من الصفحات جميعها.
- لا تحمل أي خصائص أو سمات في التحرير أو الإخراج أو العرض تتفق وخصائص استخدام الحاسب والشبكات الرقمية باستثناء استخدام النوافذ والإخراج الرأسي.

وهذه التقنية الجديدة تحتم بطبيعة الحال على الجرائد ضرورة الإبداع والابتكار والخروج عن المألوف وتجنب الكلاسيكي والروتين والتقليد، وهذا يعني أن الأنترنت فرض منطقًا جديدًا غير من العمق ميدان صناعة الأخبار وتبادلها.

ولكن هناك بعض الاعتبارات المهمة عند تصميم موقع الصحيفة على شبكة الأنترنت تتمثل بضرورة الاهتمام بتأثير استخدام الألوان والخدع البصرية، وطرق عرض المعلومات، وحجم المادة والمساحات الفارغة

والإضاءة والتباين وحجم الصور، إذ يجب أن تصب هذه العوامل كلها في هدف تحقيق وضوح الرؤية والسرعة في الاستعراض وسهولة اللغة لأكبر عدد من المستخدمين.

الفصل الرابع

(الهيكلية الإدارية ورؤية القيادات الصحفية في مؤسستي المدى والصباح)

المبحث الأول: الهيكلية الإدارية والتنظيمية لمؤسستي المدى والصباح

المبحث الثاني: رؤية القيادات الصحفية والعاملين للأساليب الإدارية

المبحث الأول

الهيكلية الإدارية والتنظيمية لمؤسستي المدى والصباح

المدخل

يعرض هذا الفصل لنتائج الدراسة الميدانية التي تخص الإدارة الصحفية في المؤسسات الصحفية العراقية وتدور حول رؤية القيادات الصحفية والعاملين من الصحفيين في أقسام تحرير الصحف العراقية «الصباح» و«المدى» والأساليب الإدارية التي تؤثر على عمل العاملين داخل أقسام التحرير. حيث قامت الباحثة بحصر شامل لجميع القيادات الصحفية العاملين في إدارة التحرير في كل من صحف الدراسة لأنهم من تقع على عاتقهم مسؤولية نجاح المؤسسة من عدمه، ومواكبة منجزات العصر التكنولوجية والعلمية للإفادة منها في تنمية وتطوير مستوى العمل والأداء داخل المؤسسة الصحفية المعنية، على أساس أن القيادات المذكورة هي المسؤولة عن رسم السياسة الإعلامية للصحيفة، أي أنها صانعة القرار داخل المؤسسة الصحفية والذي يؤهلها للإجابة عن أسئلة الاستبانة بشكل أكثر موضوعية وأكثر عمقًا.

وقد شمل مصطلح (القيادات الصحفية) مدراء التحرير ونوابهم وسكرتارية التحرير والجهاز التنفيذي والفني ورؤساء أقسام التحرير، كما شمل مجتمع البحث العاملين في أقسام التحرير (الصحفيين) من المحررين والمندوبين والمراسلين والمصورين والمصححين والمترجمين والمصممين بعدّهم الكادر المنتج والمعدّ للمادة الصحفية.

وقد تم اختيار مؤسستي الصباح والمدى نموذجًا للدراسة الميدانية في

ضوء الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة على المؤسسات الصحفية في العراق بهدف تحديد أي المؤسسات الصحفية أنسب لإخضاعها للدراسة. فوجدت أن مؤسسة الصباح التي تصدر عن شبكة الإعلام العراقي، والتي تمول من قبل الدولة أعطت تصورًا بأن هذه الصحيفة تمتلك إمكانات تساعدها على النمو والتطور في أداء الإدارات.

كما أن مؤسسة المدى تُعدّ من المؤسسات المستقلة والتي تتسم بالملكية الخاصة أو الفردية، ومن ثمّ فإن كلتا المؤسستين (الصباح والمدى) تعملان بالنظام المؤسساتي وهما تمثلان نموذجين رئيسيين ظهرا في الصحافة العراقية بعد عام ٢٠٠٣ وخصوصًا على مستوى التمويل الحكومي والتمويل المستقل.

وتم بناء على ذلك تحديد مجتمع البحث أو المبحوثين عن طريق حصر (٢٤) من القيادات الصحفية و(١٠١) من العاملين الصحفيين في جريدة الصباح وحصر (١٦) من القيادات الصحفية و(٤٣) من العاملين في التحرير في جريدة المدى، وكلا الأرقام تمثل المجتمع المتاح أثناء البحث الميداني. وقد وجدت الباحثة أن حجم القيادات في أقسام التحرير يمثل دائرة محددة مكونة من مدراء التحرير ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام، ويُقال الشيء نفسه عن العاملين في أقسام التحرير، لذلك فإن أسلوب الحصر الشامل أكثر الأساليب تمثيلًا وصدقًا. لأن مجتمع البحث كلما كان أكثر اتساعًا كان ذلك مبررًا لاستخدام العينات، أما في غير ذلك من المجالات فإن نظام الحصر الشامل سوف يعطي نتائج أكثر صدقًا. وقد استدعى ذلك استخدام الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

أولًا: الملاحظة

استخدمت الباحثة الملاحظة كأداة في عملية جمع المعلومات غير المكتوبة عن طريق ما شاهدته وشعرت به أثناء تواجدها في المؤسستين الصحفيتين موضوع البحث، إذ لجأت الباحثة إلى اعتماد نظام (المعايشة)

الذي أتاح لها مراقبة سير العمل في المؤسسات الصحفية وملاحظة طريقة تعامل المستويات الإدارية مع بعضها ومع الأفراد العاملين (الصحفيين)، وهي في ذلك استخدمت الملاحظة البسيطة إذ استطاعت عن طريقها تسجيل بعض التصرفات والسلوكيات بدون أن يكون لديها «مخطط مسبق لنوعية المعلومات أو الأهداف أو السلوك الذي سيخضع للملاحظة[١]، فضلًا عن التعامل مع المادة التي يقدمها الصحفي وحتى ظهورها على صفحات الجريدة، ومراقبة سلوك كل العاملين في المؤسسة عن طريق معايشة المواقف نفسها وأحيانًا الدخول في مناقشات وحوارات مع بعضهم تهدف إلى تبادل الآراء.

وقد استدعت ظروف البحث وطبيعته استخدام الملاحظة بالمشاركة وساعد في ذلك المدة التي قضتها الباحثة في المؤسسات الصحفية موضوع البحث، إذ استطاعت أن تكون علاقات جيدة مع المبحوثين سواء الكادر الإداري في المؤسسة أو العاملين، وقد تمت خلال ذلك إعادة صياغة المشكلة وتصنيف البيانات وتعديل بعض الأسئلة التي تخص الاستبانتين، كما ساعدتها في الحصول على بعض المعلومات مباشرة من المبحوثين، وقد أتاح لها ذلك كون مجتمع البحث محصورًا في إطار بيئي محدد وهو المؤسسة الصحفية أي في بيئة مقننة. وتساعد البيئة التي قننتها الباحثة في تمكين المبحوث من التصرف بحرية وتلقائية من دون أن يعلم أنه تحت الملاحظة، كما أن سلوك المبحوث ليس محددًا من قبل الباحث بل يتم بشكل طبيعي، ويقتصر دور الملاحظ على مجرد تدوين المعلومات[٢].

---

(١) د.ربحي مصطفى عليان ود.عثمان محمد غنيم. مناهج وأساليب البحث العلمي. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، ٢٠٠٠، ص١١٤.

(٢) د.سمير محمد حسين. بحوث الإعلام: الأسس والمبادئ. ط٣. عالم الكتب. القاهرة، ١٩٩٩، ص١٩٣.

ثانيًا: المقابلة

وهي الأداة الثانية التي استخدمتها الباحثة في عملية جمع المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع البحث. فالمقابلة تعد أداة متعمقة من أدوات جمع البيانات، وهي تمثل قيمة عالية في البحوث ذات الطابع الميداني لما تتيحه من احتكاك مباشر مع المبحوثين[1]. وقد قامت الباحثة بلقاء أصحاب القرار الإداري والتحريري في المؤسسة وبعض أفراد المجتمع من العاملين في التحرير، وقد أخذت هذه المقابلات طابعًا رسميًا مخطط له، كما هي المقابلات التي أجريت مع رئيس مؤسسة المدى ورئيس تحرير جريدة الصباح ومدراء التحرير في كلتا الجريدتين، وأخرى غير مخطط لها تضمنت بعض الأسئلة والاستفسارات التي تغطي الموضوعات الرئيسية لمشكلة البحث، كما هي المقابلات التي أجريت مع رؤساء أقسام التحرير والملاحق وبعض المحررين في كلتا الصحيفتين. وقد اعتمدت الباحثة على المقابلات غير الرسمية للأسباب الآتية:

١ ـ إن قدرًا من المعلومات التي احتاجها البحث غير متوافرة في الوثائق والكتب الرسمية التي تخص المؤسسات الصحفية موضوع البحث، ومن ثم اقتضت الحاجة إجراء هذه المقابلات مثل معلومات أو تواريخ أو إحصائيات معينة.

٢ ـ لقد لوحظ أن بعض المسؤولين في المؤسسات الصحفية موضوع البحث يعطون معلومات وبيانات غير دقيقة أو مُبالغ بها في بعض الأحيان لإبراز كفاءة وفعالية أداء مؤسساتهم والأنشطة الإعلامية والصحفية التي تقوم بها المؤسسة، مما استلزم استخدام المقابلات غير الرسمية لمعرفة بعض المعلومات أو التأكد من صحة معلومات أخرى.

---

(١) د.السيد أحمد مصطفى عمر. البحث العلمي. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. الكويت، ٢٠٠٨، ص٢٩٨.

ثالثًا: الاستبانة

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة أخرى في جمع البيانات لأنها وجدت أنها من الوسائل الرئيسة والمهمة في جمع البيانات والمعلومات للوقوف على حقيقة الاحتياجات الفعلية لتحقيق أهداف البحث. ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، لا سيما في العلوم الاجتماعية والإعلامية والتي تتطلب الحصول على معلومات أو تصورات أو آراء أفراد. وقد تم بناء هذه الاستبانة على شكلين، الأولى خاصة بالملاكات القيادية (رئيس قسم فما فوق) وقد انطوت هذه الاستبانة على (٢٦) سؤالًا (انظر الملحق ١)، أما الاستبانة الثانية فقد خصصت للعاملين في أقسام التحرير وهي تنطوي على (٢٤) سؤالًا (انظر الملحق ٢) وقد احتوت الاستبانتين على أسئلة مغلقة ذات البديلين وعلى أسئلة ذات مقياس مدرج، وأسئلة مغلقة باختيارات متعددة مع إفساح المجال أمام المبحوثين لإضافة إجابات أخرى حيثما تقتضي طبيعة السؤال. كما ارتأت الباحثة أن تستخدم عددًا من الأسئلة المتشعبة التي توجه المبحوث إلى أسئلة أخرى وفقًا لنوع الإجابة التي يجيبها على سؤال ما، والهدف من استخدام هذا النوع من الأسئلة هو الحصول على معلومات أكثر وأدق يقتضيها موضوع البحث.

وقد هدفت أسئلة الاستبانتين الحصول على معلومات مهمة لموضوع البحث التي تتعلق بالإدارة الصحفية داخل المؤسسة وباشتراك المبحوثين بالدورات التدريبية، وأخرى تخص القرارات والسياسة التحريرية والرضا عن نظام الأجور، وأسلوب الإدارة، فضلًا عن معلومات حول المشاركة التي تمنحها المؤسسة الصحفية للمسؤولين وللعاملين في أقسام التحرير.

الهيكلية الإدارية والتنظيمية لمؤسسة المدى

أولًا: التأسيس

مرت مؤسسة المدى منذ تأسيسها في عام ١٩٨٣ بمراحل عدة لعبت دورًا كبيرًا في تطورها وتنميتها ووصولها إلى ما هي عليه، وفي مقدمة هذه المراحل:

المرحلة الأولى ١٩٨٣-١٩٩٣: بدأت مع صدور العدد الأول من مجلة النهج الفصلية وتأسيس مركز الدراسات والأبحاث الاشتراكية في العالم العربي من قبل (فخري كريم)(*) الذي رافقه صدور العديد من المؤلفات والمطبوعات الثقافية وإقامة العديد من اللقاءات والطاولات المستديرة، وكان مقر مؤسسة المدى في دمشق وقد غلب الطابع الثقافي آنذاك على نشاطات هذه المؤسسة.

المرحلة الثانية ١٩٩٤-٢٠٠٢: بدأت مع تأسيس دار المدى للثقافة والفنون رسميًا في دمشق وإعادة صدور مجلة النهج بصيغتها الجديدة التي

(*) فخري كريم. مواليد ١٩٤٢ أسس في عام ١٩٥٩ دار (ابن الشعب) للنشر والطباعة والتوزيع، عمل في العديد من الصحف اليومية والأسبوعية وعمل مدير تحرير جريدة (طريق الشعب) اليومية في عام ١٩٧٣، انتخب نائبًا لنقيب الصحفيين عام ١٩٧٠ وحتى عام ١٩٨٠ وكان عضوًا في المكتب الدائم لاتحاد الصحفيين العرب ونائبًا لرئيس اللجنة الاجتماعية لمنظمة الصحفيين العلمية، أسس (دار المدى للثقافة والفنون) عام ١٩٨٣ في دمشق بوصفها مؤسسة ثقافية عربية، نظم أسابيع المدى الثقافية السنوية في سوريا ثم العراق، وهي فعالية عربية يشارك فيها عشرات المثقفين والمفكرين والمبدعين والفنانين، وبادر بتأسيس (صندوق التنمية الثقافية) الذي يقدم الدعم لشتى الفعاليات الثقافية العراقية والعربية وبادر بإطلاق (مشروع الكتاب المجاني) الذي يوزع مجانًا مع جريدة المدى وعشرة صحف عربية. (مقابلة أجرتها الباحثة مع فخري كريم رئيس مجلس إدارة مؤسسة المدى بتاريخ ٧/ ٣/ ٢٠٠٩).

توقف إصدارها في فترة من الزمن، فضلًا عن صدور مجلة المدى الفصلية الثقافية. وتميزت هذه المرحلة بإصدار المئات من العناوين في فروع المعرفة المختلفة (الثقافة والفنون، والتاريخ، والعلوم الاجتماعية والإبداع) وكان من أهداف المؤسسة في هذه المرحلة وعلى حد قول مؤسسها (فخري كريم) استنهاض الثقافة العربية والتأكيد على أن الكتاب لم يتراجع من حيث مساحة القراء، بل إن المرجعية الثقافية هي التي تراجعت، وهذا التراجع انعكس سلبًا على الكتاب وحركة الكتابة والثقافة بوجه عام. وكان الطابع الثقافي أيضًا هو الغالب على نشاطات المؤسسة في هذه المرحلة.

المرحلة الثالثة بعد ٢٠٠٣: انتقل مقر مؤسسة المدى بعد عام ٢٠٠٣ من دمشق إلى بغداد إذ اطلق مشروع المدى للإعلام والثقافة والفنون بشكله المتكامل والذي تميز بإصدار جريدة المدى اليومية، ثم افتتاح مكتبات المدى وبيوت المدى الثقافية ونشاطات ثقافية وإعلامية أخرى تقوم بها المؤسسة.

ثانيًا: الهيكل التنظيمي لجريدة المدى

يقدم لنا الشكل (٧) رسمًا للهيكل التنظيمي لمؤسسة المدى(*)

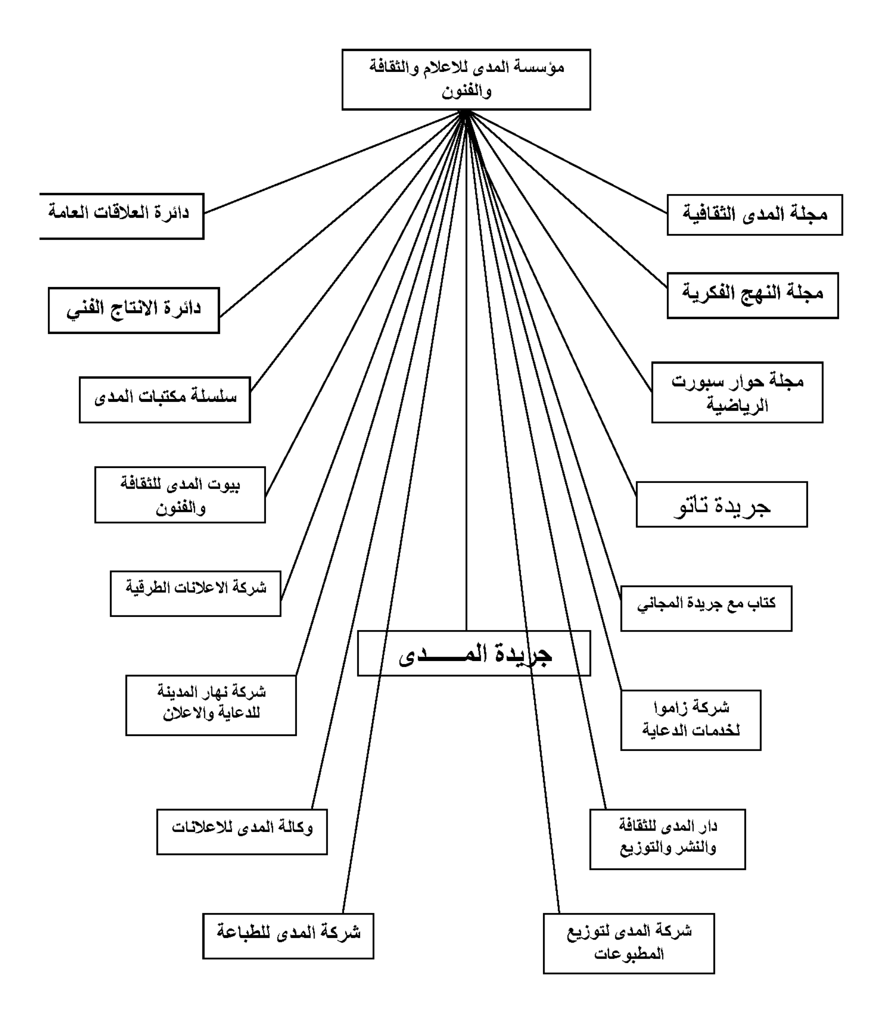
(*) من خلال المفاصل التي تعمل على أساسها مؤسسة المدى (هي جريدة المدى، شركة زاموا لخدمات الدعاية والإعلان، دار المدى للثقافة والنشر والتوزيع، شركة المدى لتوزيع المطبوعات، دائرة الإنتاج الفني، وكالة المدى للإعلانات، شركة الإعلانات الطرقية، سلسلة مكتبات المدى، بيوت المدى للثقافة والفنون (بغداد - كردستان - بيروت - دمشق)، شركة نهار المدينة للدعاية والإعلان، دائرة العلاقات العامة (تنظيم المؤتمرات والفعاليات)، مهرجان الكتاب للجميع، ورشة نحاور، الطاولة الفكرية والسياسية والمعرفية العامة (الطاولة الاقتصادية - الطاولة الثقافية) نهارات المدى، كتاب مع جريدة، أسبوع المدى الثقافي، جريدة تاتو الثقافية، مجلات (النهج الفكرية =

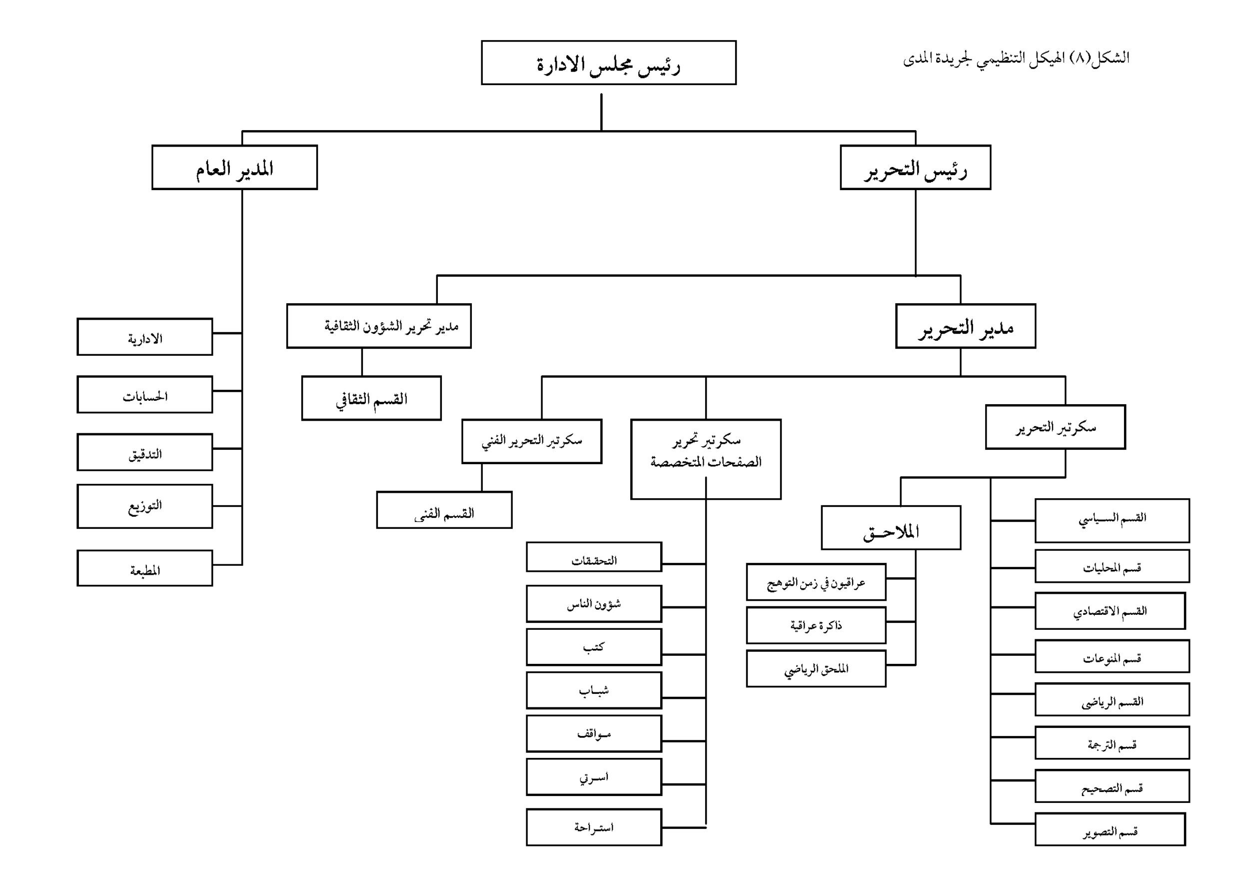
والشكل (٨) الهيكل التنظيمي والإداري لجريدة المدى، ونلاحظ في الشكل الأخير وجود الجانب التحريري والجانب الإداري، في ما يخص الجانب التحريري نلاحظ أن رئيس مجلس الإدارة نفسه يشغل منصب رئيس تحرير الجريدة، وهو إجراء تتبعه معظم المؤسسات الصحفية المستقلة التي تُمول أو تعود ملكيتها لفرد. أما منصب نائب رئيس التحرير فنجده شاغرًا، وهذا أدى إلى وجود أشبه ما يكون بالفسحة أو الهوة بين منصب رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير وبين مدير التحرير، فلا يوجد هناك تفويض للكثير من الصلاحيات والقرارات من قبل رئيس التحرير لمدير التحرير لا سيما في ما يخص بعض الإجراءات الإدارية، في حين أن هناك العديد من الصلاحيات منحت إلى مدير عام المؤسسة.

=

السياسية الفصلية - مجلة المدى الإبداعية الثقافية الفصلية - مجلة حوار سبورت - مجلة رياضة المدى: ملحق رياضي)، شركة المدى للطباعة)... تم وضع هيكلية لمؤسسة المدى تضم أغلب هذه المفاصل وتم عد مهرجان الكتاب للجميع وورشات نحاور والطاولات الثقافية والاقتصادية وأسابيع المدى الثقافية ونهارات المدى نشاطات ثقافية. وإن قيامها في أوقات ثابتة ومحددة في السنة لا يعدها ضمن الهيكلية وإنما تندرج ضمن نشاطات المؤسسة الثقافية والإعلامية لذلك فقد ارتأت الباحثة وبعد الاطلاع ومعرفة مفاصل المؤسسة أن تضع نموذجًا للهيكل التنظيمي لمؤسسة المدى وبما يتفق مع محددات هذه الهيكلية.

الشكل (٧) الهيكل التنظيمي لمؤسسة المدى





الشكل(٨) الهيكل التنظيمي لجريدة المدى

وقد وجدت الباحثة أن عملية اتخاذ القرارات داخل الجريدة تتطلب وقتًا لحين الحصول على موافقة رئاسة التحرير بسبب إقامة رئيس التحرير خارج العراق، وأن هناك صلاحيات محدودة يمتلكها مدير التحرير. في حين أن وجود من يتولى منصب نائب رئيس التحرير ومنح هذا الشخص صلاحيات وتفويضًا أكبر في اتخاذ القرارات من شأنه أن يتيح انسيابية أكبر في سير العمل.

والمسألة الثانية التي تخص جانب التحرير تتمثل في تعدد سكرتارية التحرير التي تتشكل من ثلاثة، الأول سكرتير تحرير الجريدة، فضلًا عن منصبه كمسؤول عن الملاحق الذي ترتبط فيه أقسام التحرير، بما فيها قسما التصحيح والتصوير والملاحق. ثم سكرتير تحرير للصفحات المتخصصة، وكذلك سكرتير تحرير للقسم الفني. وترى الباحثة أن هذا التنظيم مربك للعمل، لا سيما أن سكرتير التحرير الأول يتولى فضلًا عن متابعته أقسام التحرير مسؤولية الملاحق من ناحية الإعداد والتحرير والمتابعة.

ويوجد فضلًا عن مدير التحرير الأول في الجريدة مدير تحرير للشؤون الثقافية، والذي يرتبط به القسم الثقافي. وقد يكون هذا الإجراء سليمًا لا سيما أن الجريدة ذات طابع ثقافي تصدر عن مؤسسة ثقافية وإعلامية وتُصدر ملاحق ذات طابع ثقافي هي الأخرى.

أما الجانب الإداري فيضم أقسام (الإدارة والحسابات والتدقيق) التي ترتبط بمدير عام المؤسسة، ويرتبط قسما التوزيع والمطبعة إداريًّا أيضًا بمدير عام المؤسسة، وكان الأفضل لو ترتبط هذه الأقسام بنائب رئيس التحرير أو على الأقل بمدير التحرير ليكون هناك تنسيق أكبر بين هذين القسمين مع أقسام التحرير.

ثالثًا: التصميم الهندسي لمؤسسة المدى

التصميم الهندسي لمؤسسة المدى يقترب كثيرًا من التصاميم الخاصة بالمؤسسات الصحفية، إذ أعدت المكاتب والمقاعد وأجهزة الحواسيب

التي تخص المحررين بشكل ينجز الأعمال بيسر وبأسرع ما يمكن، إذ إن المكاتب بجوار بعضها تفصلها فواصل زجاجية، الأمر الذي يسهل العمل المشترك بين الأقسام ويوفر الوقت في تداول المواد الصحفية.

والبناية التي تخص مؤسسة المدى من البنايات الحديثة إذ شيدت في عام ٢٠٠٣، وهي مجهزة بأحدث الأجهزة التي تختص بالعمل المكتبي والطباعي وبخطوط أنترنت موزعة في أقسام المؤسسة جميعها.

ويضم المبنى طابقين، الأرضي ويضم أقسام الحسابات والإعلانات والأفراد، ويضم أيضًا المطبعة، أما الطابق الأول فيضم إدارة المؤسسة وهيئة تحرير جريدة المدى وملاحقها فضلًا عن أقسام التحرير والقسم الفني والقسم التجاري وقاعة صغيرة للاستراحة واستقبال الضيوف وكافيتريا.

رابعًا: تنظيم الأقسام والمكاتب في جريدة المدى

تم تنظيم الأقسام التي تختص بالتحرير في جريدة المدى بشكل متجاور حتى يسهل العمل في ما بينها، ومن ثم تسهل عملية إنتاج المادة الصحفية؛ فقد أعدت المكاتب والمقاعد وأجهزة الحاسوب التي تخص المحررين بشكل متقارب، يفصل قسم عن الآخر فواصل زجاجية غير مكتملة، وقد خصص لمدير التحرير وسكرتير التحرير مكاتب خاصة مستقلة، وتوجد بين هذه الأقسام منضدة كبيرة في حال إجراء مناقشات بين المحررين لبعض الموضوعات.

خامسًا: معدات الجريدة من الأجهزة الحديثة

تحتوي جريدة المدى على مجموعة كافية من الحاسبات الألكترونية التي يستخدمها المحررون في طبع موادهم الصحفية (فقد قام رئيس التحرير في الجريدة بتوجيه المحررين في أقسام التحرير بالقيام بتنضيد موادهم الصحفية على أجهزة الحواسيب داخل الجريدة) فضلًا عن متابعة

ما يبث على شبكة الأنترنت من أخبار وموضوعات تختص بعملهم، واستقبال كتابات ونتاجات الكُتّاب الخارجيين من قبل رؤساء الأقسام. وتحتوي أقسام التحرير وأقسام الإدارة على خطوط أنترنت، وترتبط حواسيب الجريدة بشبكة داخلية مع القسم الفني، إذ يستقبل القسم المواد المنضدة من قبل المحررين والمندوبين والمراسلين ليقوم المصممون في القسم الفني بتنفيذ هذه المواد وإخراجها فنيًّا.

وتحتوي المؤسسة على أجهزة اتصال داخلية (هواتف) تساعد في إنجاز الأعمال بسهولة وسرعة، فضلًا عن وجود مطبعة خاصة بطبع جريدة المدى ووجود مطبعة مخصصة لطبع الإعلانات الضوئية ضمن عمل القسم التجاري.

سادسًا: موقع الجريدة على شبكة الأنترنت

تعرض جريدة المدى على الموقع الألكتروني الآتي: *http://www.almadapaper.net/*

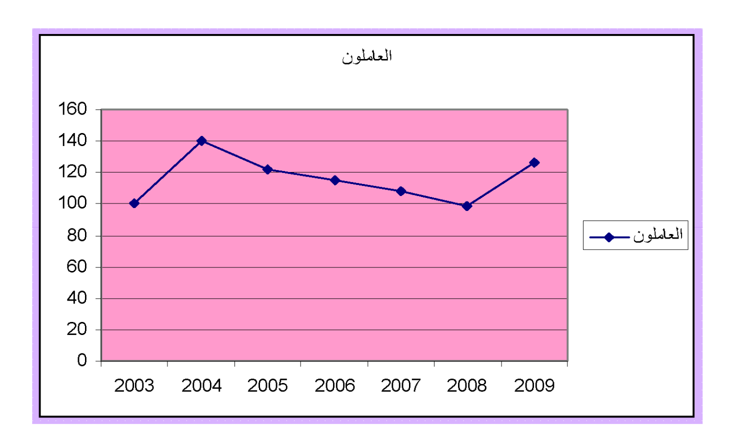
ويحمل الموقع في ترويسته هوية جريدة المدى بأنها/ «جريدة سياسية يومية»، ويعرض الموقع في صفحته الرئيسية أهم الأخبار السياسية والثقافية والاجتماعية والرياضية التي جاءت في عدد الجريدة اليومي مزودة بصور تعرض بطريقة جذابة ولافتة للنظر، في حين يتم عرض تفاصيل صفحات الجريدة جميعها عبر نظام *(pdf)*، ويتيح هذا النظام عرض صورة الصفحة ذاتها وبنفس ألوانها المستخدمة، وقد رفعت الإعلانات جميعها من صفحات الجريدة.

كما يتضمن الموقع إعلانات عن مجلة المدى وعن الملاحق التي تصدرها المؤسسة، فضلًا عن التعريف بأهم المفاصل التي تديرها مؤسسة المدى مثل: بيت المدى الثقافي ودار المدى في دمشق ودار المدى في كردستان وسلسلة مكتبات المدى ودائرة العلاقات العامة ومركز المدى لاستطلاعات الرأي وشركة المدى للإنتاج التلفزيوني وشركة زامو للدعاية

والإعلان، ويتم تحديث هذا الموقع يوميًّا، من قِبل قسم التصميم التابع للجريدة.

سابعًا: متغيرات القوى العاملة

الشكل (٩) يوضح متغيرات القوى العاملة لجريدة المدى في أثناء الاعوام (٢٠٠٣م - ٢٠٠٩م)



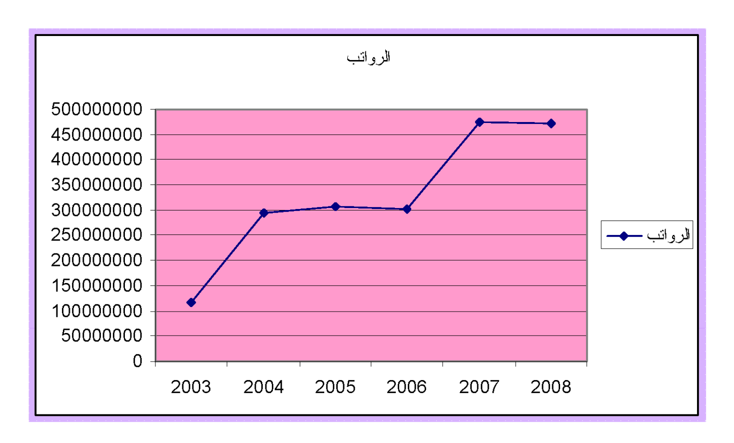
يوضح لنا الشكل البياني (٩) حجم القوى العاملة في جريدة المدى الذي يشير إلى عدد العاملين في بداية تأسيس الجريدة في عام ٢٠٠٣، ويضم هذا العدد العاملين في أقسام (التحرير، الإدارة، المطبعة، التوزيع، والحراسات) ونلاحظ حصول زيادة في حجم هذا الكادر ليصل إلى أعلى مستوياته في عام ٢٠٠٤ مسجلًا ارتفاعًا عن عام ٢٠٠٣، ثم حدوث انخفاض تدريجي في الأعوام ٢٠٠٥ و٢٠٠٦ و٢٠٠٧ ليصل عام ٢٠٠٨ إلى أوطأ مستوياته، ثم يعاود الارتفاع في بداية عام ٢٠٠٩.

وترى إدارة الجريدة أن أسباب انخفاض عدد العاملين تعود إلى الوضع الأمني الذي شهده العراق في عام ٢٠٠٦، إذ تناقص حجم القوى العاملة في الجريدة لترك بعض الصحفيين العمل بسبب التهديدات التي طالت أغلبهم.

ثامنًا: الرواتب والأجور



الشكل (١٠) يوضح الاعداد السنوية لمجموع رواتب منتسبي جريدة المدى



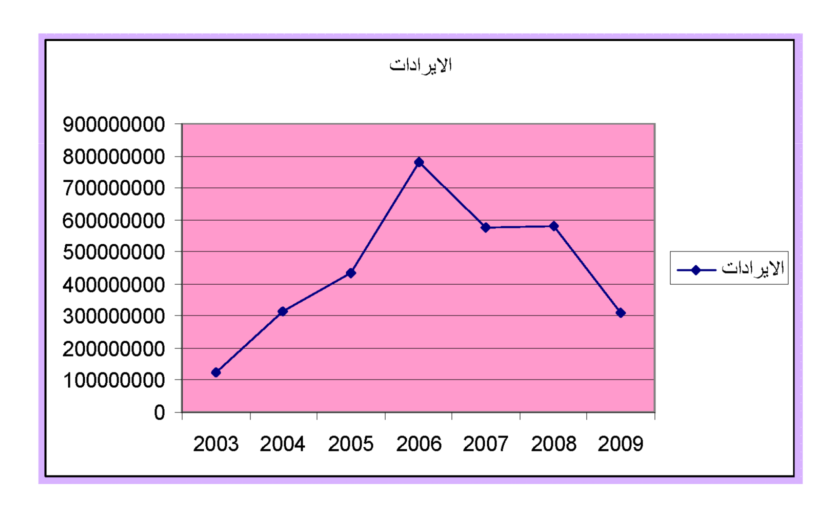
يشير الرسم البياني(١٠) إلى المبالغ السنوية للرواتب والأجور التي تخص جريدة المدى (أقسام التحرير بما فيها القسم الفني والأقسام الإدارية) للأعوام من (٢٠٠٣ ولغاية ٢٠٠٨).

ونلاحظ أن المبلغ السنوي لمجموع الرواتب لمنتسبي الجريدة بلغ أدنى مستوياته في عام ٢٠٠٣ (ويشمل هذا الرقم مدة أربعة أشهر، لصدور الجريدة في الشهر الثامن من عام ٢٠٠٣)، ثم ارتفاعه في عام ٢٠٠٤ إلى أكثر من الضعف، ثم ارتفاع بسيط جدًّا في عام ٢٠٠٥، وانخفاض بسيط جدًّا في عام ٢٠٠٦، ثم ارتفاع حاد في عام ٢٠٠٧ إذ وصل إلى أعلى مستوياته في هذا العام واستمر إلى عام ٢٠٠٨.

ويتزايد المبلغ الكلي بمجموع الرواتب في المؤسسات التي تسعى إلى توسيع أنشطتها وبما يتلاءم مع زيادة عدد العاملين فيها، ولا يمكن تجاهل العلاقة الطردية بين كفاءة وحرفية العمل الصحفي وبين المردود المالي الذي يتقاضاه الصحفي.. فكلما كان المردود المالي أعلى كان العمل الصحفي أكثر جودة وكفاءة.

تاسعًا: الإيرادات

الشكل (١١) يوضح إيراد جريدة المدى من الإعلانات والمبيعات والمصادر الساندة



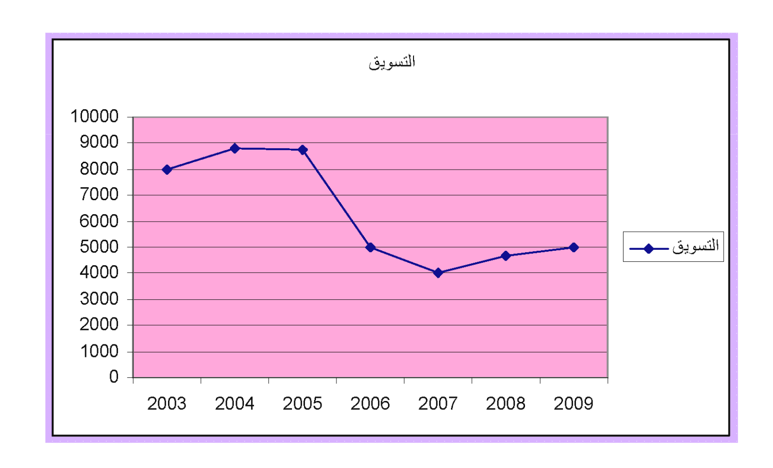
يشير الرسم البياني (١١) الذي يخص إيرادات جريدة المدى من الإعلانات والمبيعات والمصادر الساندة إلى وجود ارتفاع في حجم هذه الإيرادات في عام ٢٠٠٤ عنه في عام ٢٠٠٣، إذ تشمل إيرادات عام ٢٠٠٣ لمدة أربعة اشهر فقط، ثم نلاحظ حصول ارتفاع تدريجي في هذه الإيرادات من عام ٢٠٠٤ وحتى عام ٢٠٠٥ ووصولها إلى أعلى مستوى في عام ٢٠٠٦، ثم تبدأ هذه الإيرادات بالانخفاض في عام ٢٠٠٧، ثم ارتفاع بسيط جدًّا لا يكاد يذكر في حجم هذه الإيرادات في عام ٢٠٠٨، ثم انخفاضها في عام ٢٠٠٩، إذ شملت هذه الإيرادات لهذه السنة أربعة أشهر من ١/١/٢٠٠٩ ولغاية ١/٥/٢٠٠٩.

والمشكلة التي تنجم عن اعتماد الصحيفة في تمويلها على مصادر أخرى تتمثل في الأفراد أو الحكومات أو الهيئات، هي أن هذه المصادر قد تؤثر بشكل أو بآخر في توجهات الصحيفة ومواقفها وحياديتها ونزاهتها واستقلالها، فالصحف ذات المبادئ والتي تؤسس في الأصل من أجل

الدفاع عن قضية وعقيدة، لا يمثل تمويلها مشكلة بالنسبة لها لأن الممول هنا يكون صاحب العقيدة أو المبدأ ويقف وراء هذه الصحيفة التي تدعو إلى هذا المبدأ ولا يبغي من وراء ذلك إلا الحق والخير، ومن ثم فلا تأثير في توجهها أو حيادتها أو استقلالها.

عاشرًا: توزيع الجريدة

الشكل (١٢) يوضح معدلات توزيع جريدة المدى للأعوام (٢٠٠٣ - ٢٠٠٩)



يشير معدل التوزيع اليومي لجريدة المدى(*) إلى وجود ارتفاع وانخفاض في معدلات التوزيع للأعوام من (٢٠٠٣ ولغاية ٢٠٠٩)،

(*) تم حساب معدلات توزيع الجريدة اليومية بالشكل الآتي: لكل عام ثلاثة أرقام، الرقم الأول هو التوزيع اليومي للجريدة في شهر كانون الثاني، والرقم الثاني التوزيع اليومي لشهر حزيران، والرقم الثالث التوزيع اليومي لشهر كانون الأول. وقد قامت الباحثة وبالاستعانة بالدكتور صفاء علي ناصر/الخبير الإحصائي في حساب معدل التوزيع اليومي للجريدة للأعوام من (٢٠٠٤ ولغاية ٢٠٠٨).

والملاحظ ارتفاع في معدلات التوزيع في عام ٢٠٠٤ عنه في عام ٢٠٠٣، ثم نلاحظ صعود معدلات التوزيع إلى أعلى مستوياتها، ثم انخفاض تدريجي في عام ٢٠٠٥، ثم اعقبه انخفاض حاد في عام ٢٠٠٦[*]، ثم استمرار هذا الانخفاض في عام ٢٠٠٧. وفي عام ٢٠٠٨ شهدت معدلات التوزيع ارتفاعًا بسيطًا وتواصل هذا الارتفاع في بداية عام ٢٠٠٩، انظر الشكل (١٢).

والملاحظ من خلال معدلات المفاصل الأربعة (عدد القوى العاملة، الرواتب، الإيرادات، والتوزيع) غياب التخطيط المنظم لهذه المفاصل التي تعد الأعمدة الرئيسة التي ترتكز عليها عملية تطوير الجريدة، وبالتالي فإن حصول انخفاض في عدد العاملين وفي إيرادات الجريدة ومعدلات التوزيع يُعد من المؤشرات الواجب متابعتها من قبل إدارة الجريدة تمهيدًا لتصحيح المسار الواجب اتباعه.

هيكلية وواجبات أقسام التحرير

تتكون هيكلية جريدة المدى من أقسام عدة وزعت بشكل يتابع فيه كل قسم تغطية جانب معين من الجوانب التي تختص بها جريدة المدى، ويبلغ عدد هذه الأقسام (١٠).

يتكوّن قسم المحليات من (١٣) فردًا، (٩) على الملاك الدائم، (٤) على نظام المكافأة، إضافة إلى (٣) مندوبين في بغداد و(٨) مراسلين في المحافظات. ويقوم هذا القسم بتغطية الأخبار والنشاطات المحلية في بغداد والمحافظات عن طريق شبكة من المحررين المنتشرين في بغداد وبعض المحافظات، فضلًا عن استلام بعض المواد من وكالات الأنباء العالمية.

(*) ذكرت غادة العاملي المدير العام لمؤسسة المدى أن أسباب حدوث انخفاض حاد في معدلات توزيع جريدة المدى في عام ٢٠٠٦ كان نتيجة لأحداث العنف التي شهدها العراق في تلك المدة، مقابلة أجرتها الباحثة مع غادة العاملي بتاريخ ٩/ ٤/ ٢٠٠٩.

ثم القسم الثقافي ويتكون من (٢) فردين، (١) يعمل على الملاك الدائم و(١) على نظام المكافأة، وتتحدد واجبات القسم بالآتي:

١ ـ نشر المقالات والموضوعات المرسلة من قبل كتاب خارجيين، فضلًا عن الكتاب المعتمدين في القسم.

٢ ـ متابعة وتغطية النشاطات والأحداث الثقافية عراقيًا وعربيًا وعالميًا عن طريق شبكة من المراسلين غير المعتمدين في بعض عواصم العالم مثل جنيف، وباريس، وامستردام، وتونس، والمغرب، والقاهرة، وعمان، ودمشق.

٣ ـ إقامة طاولات مستديرة أو ندوات لموضوعات ثقافية مختلفة داخل الجريدة.

٤ ـ رصد دوري لحركة دور النشر ولا سيما منشورات دار المدى للنشر.

٥ ـ كما يشرف القسم على الصفحات المتخصصة في الجريدة (سينما/ تشكيل وعمارة/ مسرح/ ثقافة شعبية/ شخصيات ثقافية/ قراءات).

ثم قسم التحقيقات ويتكون من (٧) أفراد، (٥) على الملاك الدائم و(٢) على نظام القطعة، وتتحدد واجبات القسم بإجراء التحقيقات وإعداد الملفات في القضايا التي تحتاج إلى معالجات في الجوانب الاجتماعية والخدمية والصحية وكشف حالات الفساد الإداري والمالي والتلاعب بالمال العام. ويقوم القسم بإنجاز صفحات أسبوعية (طب وناس، ومحاكم، والشباب والمجتمع، وأسرتي) والتي تتابع ميدانيًّا مشكلات المواطن العراقي وشكواه عن طريق علاقته بالمؤسسات الحكومية، فضلًا عن صفحة تحقيقات. ويصدر القسم ملفات حول موضوعات وقضايا مهمة.

ثم القسم الاقتصادي ويتكون من (٢) فردين، (١) يعمل على الملاك الدائم، (١) على نظام المكافأة، وتتحدد واجبات القسم بتغطية الأخبار والنشاطات الاقتصادية مثل حركة السوق العراقية ومتغيرات المشهد الاقتصادي العالمي وقضايا اقتصادية متنوعة، ومعالجة قضايا الفساد

الإداري لبعض المؤسسات في الدولة، ويعتمد في ذلك على بعض العاملين في القسم وعلى المراسلين في المحافظات، فضلًا عن وكالات الأنباء العالمية.

ثم قسم المنوعات ويتكون من (٢) فردين، وكلاهما يعملان على الملاك الدائم، وتتحدد واجبات القسم بمسؤوليته عن صفحتين: الأخيرة وهي صفحة يومية منوعة ثابتة، واستراحة المدى وهي شبه يومية متحركة، وتضم الصفحتان موضوعات حياتية عامة فنية واجتماعية لها تماس مع الواقع المعاش في العراق، فضلًا عن أخبار متنوعة فنية واجتماعية محلية وعربية وعالمية، وتعتمد في مصادر المعلومات على محررة في القسم وعلى بعض المواد التي تُؤخذ من وكالات الأنباء.

ثم قسم الأخبار السياسية ويتكون من (٦) أفراد جميعهم على الملاك الدائم، ويتولى هذا القسم مسؤولية ثلاث صفحات، الصفحة الأولى والصفحة الثانية (في الحدث السياسي) والصفحة الثالثة (تقارير). وتتحدد واجبات القسم بمتابعة الأخبار السياسية في العراق والحوادث الأمنية المهمة فضلًا عن أخبار المسؤولين العراقيين وأعضاء البرلمان والوزراء، وتغطية أخبار الملف الأمني، وهناك شريط لأخبار المدن وما يحدث فيها سياسيًّا واجتماعيًّا، وكذلك يُعد القسم التقارير ذات الطابع السياسي التي تخص الأحداث المهمة في العراق أو علاقة العراق بدول العالم ودول الجوار ونشر القرارات المهمة كالنصوص الصادرة من مجلس الرئاسة ومجلس الوزراء ومجلس النواب.

ويتم اختيار المواد التي تُنشر في هذه الصفحات الثلاث، ولا سيما الأولى، عن طريق التشاور بين رئيس قسم الأخبار السياسية ومدير التحرير، إذ يكون رئيس القسم محددًا بسياسة الجريدة ومحددات النشر، كما يُشرف القسم على الصفحة السابعة في الجريدة وهي صفحة (كردستان) والتي تعتمد في مادتها على كتّاب يعملون على نظام المكافأة، ويعمل ضمن ملاك القسم أيضًا (٣) مندوبين لتغطية الأخبار السياسية.

ثم القسم الرياضي ويتكون من (٦) أفراد، جميعهم على الملاك الدائم مع كتاب يعملون على نظام المكافأة يتوزعون في دول عربية وأجنبية: لبنان، وقطر، والإمارات، وسلطنة عُمان، والسويد، واستراليا، والدنمارك، وألمانيا، فضلًا عن مراسلي الجريدة في المحافظات العراقية. وتتحدد واجبات القسم: بالإشراف على الصفحات الرياضية في الجريدة عن طريق تحرير الأخبار وإجراء التحقيقات والحوارات مع الوسط الرياضي وكل ما يخص الرياضة، وينظم القسم عددًا من الندوات الرياضية عن طريق أسبوع المدى (الثقافي) ويشرف القسم فضلًا عن واجباته على الملحق الرياضي.

وقسم الترجمة ويتكون من (٢) فردين كليهما على الملاك الدائم، ويهتم هذا القسم بما يصدر في الصحف الأجنبية من تقارير إخبارية حول العراق والمحيط العربي والأجنبي، فضلًا عن الأخبار والتحقيقات الأخرى المهتمة بشؤون الأدب والفن والإصدارات الحديثة في المكتبة الأجنبية، إذ يتم اختيار ما يناسب منها للنشر في الجريدة بعد ترجمتها إلى العربية. وهدف القسم هو المساهمة في عملية تواصل القارئ العراقي مع العالم الخارجي. ويتعامل القسم مع بعض المترجمين الخارجيين الذين يعملون على نظام المكافأة إذ يتم اختيار المواد الملائمة من الصحف الأجنبية المختلفة والتي تتلاءم مع مضمون صفحات المدى وإرسالها إلى المترجم عبر بريده الألكتروني واستلام الترجمة أيضًا عبر البريد الألكتروني، ويختص قسم الترجمة بصفحتين أسبوعيتين تهتمان بالكتابات المترجمة وهما: صفحة (في المكتبة الأجنبية) وصفحة (تقارير سياسية أجنبية)، فضلًا عن مساهماته اليومية في الصفحات السياسية والثقافية المنوعة التابعة للجريدة.

يتكوّن قسم التصحيح من (٨) أفراد وجميعهم على الملاك الدائم، ويتحدد عمل القسم بالإشراف اللغوي على المواد قبل تقديمها للنشر إذ تصحح المادة وتعاد إلى المحرر ثانية لترسل جاهزة بعد ذلك إلى المصمم، ويتولى القسم أيضًا معالجة الأسلوب عن طريق إدراج ملاحظة تُرسل إلى المحرر صاحب المادة للتعديل.

ثم القسم الفني ويتكون من (١١) فردًا وجميعهم على الملاك الدائم، منهم (٦) مصممين، (٥) منضدين. وتتحدد واجبات القسم بتصميم الجريدة وملاحقها وعدد من المجلات والإصدارات الأخرى التي تختص بالمؤسسة مثل مجلات: (حوار سبورت) و(نرجس) الصادرة عن وزارة المرأة و(عطاء الرافدين) الصادرة عن وزارة الموارد المائية و(تضامن) الصادرة عن المجلس العراقي للسلم والتضامن. ويتولى القسم أيضًا مسؤولية تصميم بعض الفولدرات أو الإعلانات الطرقية أو التقاويم والنشرات المختصة بمؤسسات ووزارات الدولة المختلفة والبوسترات الإعلانية، فضلًا عن تصميم الفاكسات التي تختص بنشاطات المؤسسة وتصميم بطاقات الدعوات والفولدرات، ويشرف القسم ضمن مهامه الأخرى على شعبة (الأنترنت) إذ يتم بث جريدة المدى بصفحاتها كلها عبر شبكة الأنترنت على موقعها الخاص.

جدول (٢) يوضح أقسام التحرير الخاصة بجريدة المدى وعدد العاملين في كل قسم

أقسام التحرير	العدد
المحليات	١٣
الثقافي	٢
التحقيقات	٧
الاقتصادي	٢
المنوعات	٢
السياسي	٦
الرياضي	٦
الترجمة	٢
التصحيح	٨
الفني	١١

الملاحق

١ - الملحق الرياضي

يتكوّن الملحق من (٤) صفحات يصدر مرتين في الأسبوع، الأحد والأربعاء، ويُشرف على إصداره القسم الرياضي. وقد صدر العدد الأول من هذا الملحق في ٣/ ١٢/ ٢٠٠٣، ويتولى الملحق نشر الأخبار الرياضية وإجراء التحقيقات الموسعة مع الشخصيات التي تهتم بالشأن الرياضي، فضلًا عن إجراء الحوارات الرياضية مع العديد من نجوم الرياضة العراقية والعربية، كما يهتم الملحق بتغطية المناسبات الرياضية التي يشهدها العالم ويسلط الضوء على هذه الفعاليات الرياضية العالمية عن طريق إصدار ملاحق تختص بهذه الفعاليات كما حصل في ملحق (الموندِيال) لكاس العالم لعام ٢٠٠٦ وملحق أمم آسيا لعام ٢٠٠٧ وملحق خليجي مسقط (١٩).

٢ - ملحق ذاكرة عراقية

يتكون هذا الملحق من (٤) صفحات، وهو ملحق أسبوعي. وقد صدر العدد الأول منه في ١٩/ ٣/ ٢٠٠٨، ويهتم الملحق بتناول أبرز الشخصيات التاريخية العراقية إذ يسلط الضوء على تاريخ العراق المعاصر وسير رجالاته وعاداته وتقاليده، كما يتناول محطات مهمة من الحياة الاجتماعية للشعب العراقي، فضلًا عن تغطيته مناسبات وطنية واجتماعية مثل إصدار عدد خاص عن ثورة ١٤ تموز وعدد خاص في ذكرى تأسيس الصحافة العراقية.

٣ - ملحق عراقيون في زمن التوهج

وهو ملحق مكون من (٤) صفحات وهو شهري، وقد صدر العدد الأول منه في شهر أيار/ ٢٠٠٨. وهذا الملحق يتناول سير شخصيات عراقية كان لها الأثر الكبير في تكوين العراق السياسي والاجتماعي والفكري، إذ صدر العدد الأول منه عن الشاعر العراقي (معروف

الرصافي)، كما صدر عدد عن العلامة (علي الوردي) وعدد عن الشاعر (بدر شاكر السياب) والفنان (جواد علي) والشاعر (حسين مردان) وغيرهم من المفكرين والمبدعين.

الأقسام الإدارية المساعدة

القسم الإداري والمالي

يتكوّن هذا القسم من (٣١) فردًا، جميعهم على الملاك الدائم، ويضم هذا القسم شعبة للحسابات وتقوم هذه الشعبة بتسجيل معاملات الصرف التي تجري في المؤسسة وحسب النظام المحاسبي الموحد المعمول به في العراق في سجلات نظامية خاصة للتدقيق لدى محاسب قانوني معتمد من نقابة المحاسبين والمدققين، فضلًا عن إنجاز معاملات الصرف والقبض مع المصارف الحكومية والأهلية وإعداد قوائم الرواتب الشهرية وصرف مكافآت كُتاب القطعة الذين يتعاملون مع الجريدة؛ وشعبة الخدمات الإدارية (الصيانة، وسواق، وحراس، وموظفي الخدمة) ويعمل فيها (٢٨) فردًا وتتحدد مهماتها بحركة الآليات والاستعلامات والتنظيف والصيانة، وبصورة عامة فإن هذا القسم يقوم بتنظيم شؤون الأفراد في المؤسسة من حيث التعيين والنقل والإجازات والعقوبات والأمور المالية والحسابية للمؤسسة بأكملها.

القسم التجاري

يرتبط هذا القسم إداريًا بمدير عام المؤسسة، وهو يضم (٣) أفراد وتتحدد واجباته في تصميم وتنفيذ المطبوعات التي تختص بمؤسسة المدى، وتصميم الإعلانات التي تختص بجريدة المدى، فضلًا عن عملهم مع القسم الفني في إخراج مجلات (الدبلوماسي) و(التضامن) و(عطاء الرافدين)، وهي مجلات تصدر عن مؤسسات حكومية وأهلية، ويقوم القسم أيضًا بتصميم الفولدرات التي تختص بالمناسبات والنشاطات التي تقيمها المؤسسة.

الهيكلية الإدارية والتنظيمية لمؤسسة الصباح

أولًا: التأسيس

صدر العدد الأول من جريدة الصباح في ١٧/ ٥/ ٢٠٠٣ بعد التغيير الكبير الذي حصل في العراق، إذ أسست سلطة الاحتلال الأمريكي شبكة الإعلام العراقي(*) بعد أن حلت وزارة الإعلام وكانت الجريدة تصدر بـ(٨) صفحات، وبالأسود والأبيض وتتضمن أخبارًا سياسية ومحلية وموضوعات أخرى منوعة وتُمول من قبل سلطة الاحتلال(**) والإعلانات الحكومية.

وفي المدة من ٧/ ٥/ ٢٠٠٤ - ولغاية ٢٨/ ٦/ ٢٠٠٥ شهدت الصباح

(*) بعد احتلال بغداد في ٩/ ٤/ ٢٠٠٣ عاد الإعلام العراقي الى درجة الصفر مثله مثل مؤسسات الدولة الأخرى وذلك بحل وزارة الإعلام العراقية. وقد أعطى ذلك فسحة واسعة من الحرية على مستوى الإصدار في العراق فصدرت مئات الصحف وعدد لا يستهان به من المحطات الفضائية والإذاعية تتقاسمها عشرات الأحزاب، وقد صدر قراران في حينها الأول في ٢٠/ ٣/ ٢٠٠٤ من قبل الحاكم المدني السابق الذي عينته الإدارة الأمريكية (بول بريمر) ويحمل هذا القرار رقم ٦٥ وهو القرار المؤسس (للهيئة الوطنية العراقية للاتصالات والإعلام) أما القرار الآخر فهو الأمر رقم ٦٦ في ٢٠/ ٣/ ٢٠٠٤ والذي ينص على تأسيس (الهيئة العراقية العامة لخدمات البث والإرسال)..

(**) أوكل عقد تطوير شبكة الإعلام العراقي في شهر يناير ٢٠٠٤م الى شركة (هاريس كوربوريشن) الأمريكية لصناعة معدات الاتصال في وزارة الدفاع الأمريكية لتطوير قطاع الإعلام العراقي بمساعدة المؤسسة اللبنانية للإرسال *(Lbc)* وشركة (الفوراس) الكويتية العراقية بقيمة ٩٦ مليون دولار، وكانت غاية المسؤولين الأمريكيين من وراء مشروع تطوير شبكة الإعلام العراقية هو العمل على شاكلة الوكالات الإعلامية العامة مثل *(BBC)* أو التي تحصل على التمويل من الدولة مع المحافظة على الاستقلالية.

تغيرات في الشكل والمضمون إذ بدأت بإصدار الملاحق وكان أول ملحق لها هو ملحق ديمقراطية ومجتمع مدني الذي صدر العدد الأول منه في١٧/ ٥/ ٢٠٠٥، ثم أعقبته الملاحق الأخرى. وقد تعاقب على رئاسة تحرير الصباح كل من إسماعيل زاير من ١٧/ ٥/ ٢٠٠٣ إلى ٤/ ٥/ ٢٠٠٤ ومحمد عبد الجبار الشبوط(*) من ٧/ ٥/ ٢٠٠٤ ولغاية ٢٨/ ٦/ ٢٠٠٥، وأعقبه في رئاسة التحرير الشاعر جمعة الحلفي(**) من ٢٨/ ٦/ ٢٠٠٥ ولغاية ٢٨/ ٩/

(*) ولد محمد عبد الجبار الشبوط في عام ١٩٤٩ تحصيله الدراسي بكلوريوس اداب/ لغة انكليزية، يحمل الجنسية العراقية والبريطانية، في عام ١٩٧٦ هاجر من العراق الى الكويت بسبب انتمائه الى حزب الدعوة الاسلامية، بدأت مسيرته في الصحافة منذ الثمانينيات حيث ترأس تحرير العديد من المجلات والجرائد التي كانت تصدر في الكويت وسوريا وبيروت، عاد الى العراق بعد احتلاله من قبل القوات الامريكية في ٩/ ٤/ ٢٠٠٣ حيث ترأس تحرير جريدة الصباح في عام ٢٠٠٥ وعمل مستشارا اعلاميا لوزارتي الدفاع والثقافة العراقيتين وحاليا يرأس تحرير مجلة (الاسبوعية) ومحرر الشؤون العراقية في جريدة الوطن الكويتية. (انظر السيرة الذاتية للصحفي العراقي محمد عبد الجبار الشبوط) على الموقع الالكتروني الآتي:

http:/www.mohammadshaboot.com

(**) جمعة إبراهيم كاظم الحلفي/ ولد في عام ١٩٥٢ في بغداد بدأ العمل في الصحافة في عام ١٩٧٣ كمحرر في جريدة (طريق الشعب الشيوعية) وأصدر آنذاك مجموعته الشعرية الأولى (ساعة ويذبل الزيتون) هاجر من العراق في عام ١٩٧٦ وعمل في الصحافة اليمنية (اليمن الديمقراطي) ثم في الصحافة الفلسطينية في بيروت ودمشق ثم في الصحافة العراقية المعارضة وهو يعرف بكونه شاعرًا أكثر من كونه صحفيًّا صدرت له بعض المجموعات الشعرية والروايات، يقيم في سوريا.

المصدر: (السيرة الذاتية للشاعر جمعة إبراهيم الحلفي) على الموقع الالكتروني الآتي: *http:/www.jumoah.com/sera.htm.*

٢٠٠٥، ثم عاد محمد عبد الجبار لرئاسة التحرير من ٢٨/ ٩/ ٢٠٠٥ ولغاية ٢٣/ ٦/ ٢٠٠٦ وليعقبه فلاح المشعل(*) من ٢٣/ ٦/ ٢٠٠٦.

أهداف الجريدة:

لا توجد وثيقة رسمية تحدد أهداف الجريدة لعدم وجود تضمين لتلك الأهداف في النظام التأسيسي الداخلي للجريدة، وقد بيّن (مدير تحرير الجريدة) أن جريدة الصباح هي جريدة دولة تسير مع الخط العام لها، وتحوي الأطراف كلها المشاركة في العملية السياسية من دون تمييز بين أهداف هذا أو ذاك.

الخطة السنوية:

لا تعتمد جريدة الصباح في تنظيم العمل خططًا معدة مسبقًا، وإنما يتم تحديد آليات العمل في اجتماعات هيئة التحرير التي تتكون من كل من رئيس تحرير الجريدة، القائم بأعمال مدير التحرير، وسكرتارية التحرير، التي تقام إما بشكل دوري أو حسب الحاجة، ويتم فيها مناقشة الأمور كلها التي تخص الجريدة ومراجعة تنظيم العمل والعمليات كلها التي تخص تحديث وتطوير شؤون التحرير.

ثانيًا: الهيكل التنظيمي لجريدة الصباح

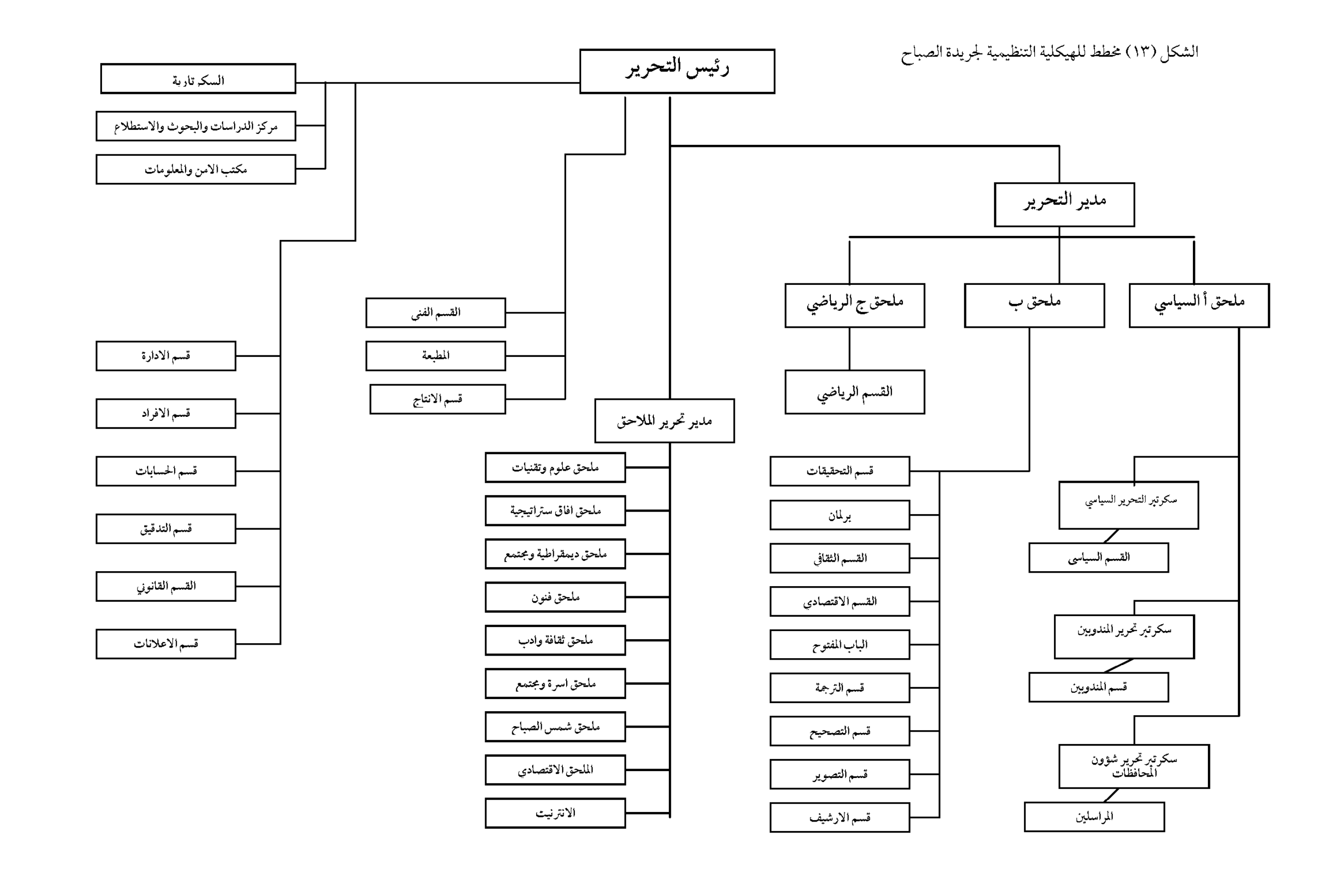
يقدم لنا الشكل (١٣) مخططًا للهيكل التنظيمي لجريدة الصباح، ونلاحظ أنه يضم أقسامًا عدة في مقدمتها أقسام التحرير والملاحق والأقسام الإدارية. وفي ما يخص التحرير نلاحظ أنه يتمتع باستقلالية عن أقسام الملاحق من الناحية الإدارية، وهناك مدير تحرير لأقسام التحرير ومدير تحرير للملاحق، ونجد منصب مدير التحرير شاغرًا وقد كلف أحد

(*) فلاح حسن المشعل من مواليد ١٩٥٧/ ذي قار تدرج في عمله في جريدة الصباح من محرر الى مدير تحرير ثم نائب رئيس تحرير ثم رئيس تحرير.

العاملين في الجريدة بشغل هذا المنصب بدون أمر رسمي، وهذا مؤشر سلبي يُسجل على جريدة الصباح لأنها أهملت منصبًا مهمًّا كمنصب مدير التحرير.

وفي ما يخص سكرتارية التحرير نجد أن هناك ثلاث سكرتاريات للتحرير في الجريدة إحداهن للشؤون السياسية ويرتبط بها القسم السياسي، وأخرى لأخبار المندوبين والشؤون الأمنية يرتبط بها قسم المندوبين، وثالثة لشؤون المحافظات يرتبط بها المراسلون. وعن طريق الاطلاع على سير العمل داخل الجريدة نجد أن هناك عدم وضوح وخلطًا في أعمال السكرتاريات الثلاث، فقد أفردت رئاسة التحرير سكرتير تحرير للشؤون السياسية وهو نفسه يرأس القسم السياسي ويعمل معه (٢) مندوبان فقط. كما تم تعيين سكرتير تحرير لشؤون المراسلين (المحافظات) وسكرتير تحرير لعمل المندوبين، في حين أن كلا المراسلين والمندوبين يضمهما قسم واحد هو قسم المندوبين والمراسلين. وهذا إجراء غير صحيح في الهيكليات التنظيمية للصحف إذ بالإمكان دمج عمل المراسلين والمندوبين تحت إدارة سكرتير تحرير واحد.

وقد ألحق عمل السكرتريات الثلاث تحت تسمية (ملحق أ) السياسي الذي يضم القسم السياسي وشؤون المندوبين والمراسلين و(ملحق ب) الذي ألحقت به (٩) أقسام وهي (قسم التحقيقات، وقسم برلمان، والقسم الثقافي، والقسم الاقتصادي، وقسم الباب المفتوح، وقسم الترجمة، وقسم التصوير، وقسم التصحيح، وقسم الأرشيف) في ما عدا القسم الرياضي الذي ألحق ضمن (الملحق ج) للجريدة (انظر الشكل ١٣).



الشكل (١٣) مخطط للهيكلية التنظيمية لجريدة الصباح

ونلاحظ ضمن الملحق (ب) أن أقسام التحرير يرتبط عملها مباشرة بمدير التحرير ولا يوجد سكرتير تحرير لمتابعة أعمال هذه الأقسام، إذ يتولى هذه المهمة مدير التحرير نفسه. كما يلاحظ أن قسم التصحيح الذي يتولى مهمة تصحيح المواد الصحفية كافة التي تخص الجريدة وملاحقها يتبع إداريًّا مدير التحرير، في حين تتوسع مهمات هذا القسم إلى تصحيح ملاحق الجريدة وإصداراتها الأخرى التي تخرج عن نطاق مسؤولية مدير التحرير، وهذا إجراء غير صحيح.

أما الملحق (ج) الرياضي فيلحق به القسم الرياضي ويرتبط مباشرة بمدير التحرير أيضًا.

ونجد أن هذا التصنيف الذي اعتمدته جريدة الصباح قد قلل عدد المستويات الإدارية في الجريدة، وقد يكون هذا مناسبًا للجرائد الصغيرة، لكن في الجرائد الكبيرة الحجم في عدد العاملين فيها وعدد أقسامها وتحتوي على ملاحق أسبوعية وشهرية لا يُحبذ أن تتركز المسؤوليات جميعها عند إدارات معينة. إذ إن توزيع المسؤوليات يعطي حرية أكبر في العمل وإمكانية تقديم مواد صحفية ذات مضمون جيد.

أما الملاحق فيوجد منصب لمدير تحرير الملاحق وهناك مسؤول لكل ملحق في ما عدا ملاحق ثقافة وأدب والملحق الاقتصادي فيتولى الإشراف عليها مسؤول القسم الثقافي نفسه ومسؤول القسم الاقتصادي.

كما نلاحظ في الشكل (١٣) إن إدارة القسم الفني وإدارة المطبعة يرتبطان مباشرة برئيس التحرير، ولكن وجد أن واقع الحال لا يشير إلى ارتباط إدارة المطبعة برئيس التحرير إذ يشرف على إدارة المطبعة مدير القسم الإداري.

وفي ما يخص الأقسام الإدارية فالملاحظة الوحيدة التي يمكن إيرادها هي انفصال قسم الإدارة عن قسم الأفراد، فقسم الإدارة يضم مدير الإدارة ومعاونه فقط، إذ يقوم كلاهما بإنجاز الأمور الإدارية التي تخص الجريدة، في حين تستقل عنه أقسام الأفراد والتدقيق والحسابات

والقانونية والإعلانات وقد أدى ذلك إلى ضعف تنظيم الأعمال الإدارية وكان أحرى بإدارة الجريدة أن تقوم بتعيين مدير عام إداري يُشرف على الأقسام الإدارية ويرتبط مباشرة برئيس التحرير.

ونجد في كل ما تقدم أن الهيكلية التنظيمية لجريدة الصباح لا ترتقي إلى المستوى الذي يجعلها تحدد وتنظم العمل داخل جريدة متعددة الأقسام والملاحق، وبالتالي فهي هيكلية مرتبكة وغير محددة تحديدًا دقيقًا بحيث يسهل أمر مراجعتها تمهيدًا لتطويرها أو تغييرها حسب ما تقتضيه ظروف العمل داخل الجريدة.

ثالثًا: التصميم الهندسي لجريدة الصباح

لا بد أن يكون التصميم الهندسي للمؤسسة الصحفية محققًا للأغراض التي شُيد من أجلها سواء في الوقت الحالي أو المستقبل حينما يُراد لها التوسع.

والتصميم الهندسي لبناية جريدة الصباح مخالف للكثير من المواصفات التي يتوجب توفرها في البنايات التي تختص بالمؤسسات الصحفية، فقد اتخذت جريدة الصباح من البناية التي تعود إلى (دار الحرية رقم ٣) مركزًا لها، وهي بناية كانت مخصصة كمطبعة لجريدة الجمهورية المنحلة وبعض الإصدارات الخاصة بالدار.

وتحتوي البناية القديمة لمطبعة دار الحرية على قاعة واحدة للتحرير وبقية البناية مصممة كقاعات توجد فيها المطابع، وقد وسعت هذه البناية من قِبل إحدى الشركات التي تعاقدت معها جريدة الصباح بعد أن استقرت فيها، إذ تم اقتطاع جزء من قاعة المطبعة الرئيسة لبناء قاعة لملاحق الجريدة، ثم استحداث قاعة للقسم الفني التي تقع في الطابق العلوي لبناية الملاحق، وتم بناء دار استراحة لمبيت المحررين والحرس في الجريدة، فضلًا عن بناء قاعة لقسم المندوبين والمراسلين.

رابعًا: تنظيم الأقسام والمكاتب في جريدة الصباح

تم تنظيم الأقسام والمكاتب في جريدة الصباح بشكل غير مدروس إذ وزعت أقسام التحرير بشكل عبثي وغير منظم، فنجد أن هيئة التحرير التي تضم مدير التحرير ومدير تحرير الملاحق وسكرتارية التحرير السياسي والمندوبين والتنفيذي والقسم السياسي تشغل غرفة واحدة، أما أقسام التحرير فكل قسم يقع في جهة بعيدة عن الآخر، فقسم المندوبين والمراسلين يقع قريبًا من مدخل الجريدة، والقسم الرياضي يقع بالقرب من الإدارة والحسابات، والقسم السياسي يوجد في قاعة هيئة التحرير نفسها، وقسم التحقيقات يوجد في بناية الملاحق نفسها، والقسم الثقافي يقع في الطابق العلوي من البناية الذي يضم أيضًا القسم الفني وقسم التصحيح والكافيتريا، في حين احتل القسم الاقتصادي مكانًا بالقرب من قاعة هيئة التحرير (شيدت غرفة القسم الاقتصادي بقواطع من الألمنيوم) في الممر الذي يربط بين هيئة التحرير وغرف الملاحق.

ولا يوجد قسمان للتحرير متجاوران مع بعضهما في ما عدا الملاحق، إذ صممت البناية الخاصة بهم بشكل القطع غير المكتمل (يفصل بين ملحق وآخر جدار غير مكتمل البناء) وهي طريقة تستخدمها كبار الصحف العربية والأجنبية، ولكن وجد أن طبيعة العمل في الملاحق لا تقتضي وجود محرريها في قاعة واحدة، وكان من الأفضل لو تم تجميع أقسام التحرير في مكان واحد بشكل أشبه بالمصنع بحيث تسير منتجاته في خط مستقيم، فالمفروض إعداد المكاتب والمقاعد داخل الجريدة ووضعها بشكل يُسهّل الأعمال وينجزها بأسرع ما يمكن ليسهل انسيابية العمل بين هذه الأقسام.

خامسًا: معدات الجريدة من الأجهزة

تحتوي جريدة الصباح على عدد كافٍ من الحواسيب الموزعة على مكاتب أقسام التحرير فضلًا عن وجود خطوط أنترنت في هذه الأقسام

وملاحق الجريدة. كما يحتوي قسم التصوير على أجهزة للتصوير ذات مواصفات حديثة.

ويتم طبع الجريدة بمطبعتها الخاصة، وهي المطبعة القديمة نفسها التي كانت تستخدمها دار الحرية للطباعة نوع *(COROMAN)*، وهي مطبعة كثيرة الأعطال وجرت إعادة تأهيل وتصليح المكائن الملحقة بهذه المطبعة بعد أن كانت متوقفة عن العمل نوع *(KOEBAU COMPACTA5)* وخصصت هذه لطبع ملاحق الجريدة فضلًا عن وجود بعض المطابع الصغيرة الحجم لطبع الأعمال الخاصة بالقسم التجاري.

سادسًا: موقع الجريدة على شبكة الأنترنت

تعرض جريدة الصباح على الموقع الألكتروني الآتي:

http://www.alsabaah.com/paper

ويحمل الموقع في ترويسته الرئيسة اسم «الصباح/ جريدة يومية سياسية»، تصدر عن شبكة الإعلام العراقي واسم المدير العام للجريدة ورئيس تحريرها، وتحمل في صفحتها الرئيسة أهم الأخبار السياسية والاجتماعية التي جاءت على صفحات الجريدة اليومية مرفقة بصور تخص تلك الأخبار، مع مختصرات للعديد من التقارير والمواضيع التي جاءت في الجريدة، كما تضمن الموقع عرضًا لبعض ما جاء في ملاحق الجريدة الأسبوعية، وقد أتاح الموقع تصفح صفحات الجريدة الورقية كما هي في مضمونها وألوانها والصور التي تحتويها في ما عدا الإعلانات التي تم رفعها من الصفحات، عبر نظام *(pdf)* الذي يتيح إمكانية عرض صور لصفحات الجريدة الأصلية كما هي، ويتم تحديث هذا الموقع يوميًّا من قبل قسم التصميم في الجريدة.

وتجري الجريدة عبر موقعها الألكتروني هذا استطلاعات لمختلف

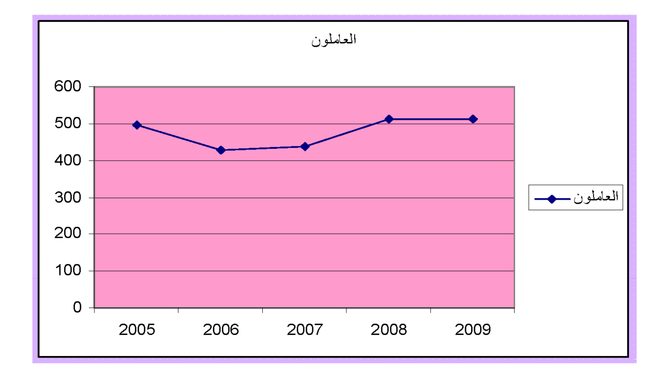
المواضيع التي تستجد على الساحة العراقية وبالأخص السياسية، وتعتمد هذه الاستطلاعات على رأي زوار الموقع.

سابعًا: متغيرات القوى العاملة

جدول (٣) يوضح متغيرات القوى العاملة لجريدة الصباح للاعوام (٢٠٠٥-٢٠٠٩)

السنة	أقسام التحرير بما فيها (الفني، والترجمة، والتصحيح، والتصوير)	الأقسام الإدارية	المطبعة	مكتب أمن(*) الجريدة	المجموع
٢٠٠٥	١٦٧	٨٠	١٨٠	٦٨	٤٩٥
٢٠٠٦	١٦٤	٨٦	١٧٧	-	٤٢٧
٢٠٠٧	١٧٥	٩١	١٧١	-	٤٣٧
٢٠٠٨	١٦١	٩٧	١٧١	٨٥	٥١٤
٢٠٠٩	١٦٣	٩٢	١٧٩	٨٥	٥١٩

شكل (١٤) يوضح متغيرات القوى العاملة للاعوام (٢٠٠٥ - ٢٠٠٩)



(*) ألحق مكتب أمن الجريدة برئيس التحرير للأعوام ٢٠٠٥و٢٠٠٨و٢٠٠٩ أما عامي ٢٠٠٦و٢٠٠٧ فقد ألحق المكتب إداريًّا وماليًّا بشبكة الإعلام العراقية.

يوضح لنا الجدول (٣) والرسم البياني (١٤) حجم القوى العاملة في جريدة الصباح، وعن طريق المقارنة في حجم هذه القوى بين الأعوام (٢٠٠٥ و٢٠٠٩) نلاحظ بلوغ عدد هذه القوى في عام ٢٠٠٥ لمنتسبي الجريدة (٤٩٥) وانخفض هذا العدد في عام ٢٠٠٦ إلى (٤٢٧)، ثم ارتفع قليلًا في عام ٢٠٠٧ إلى (٤٣٧)، وفي عام ٢٠٠٨ ارتفع إلى (٥١٤)، وارتفع هذا الرقم إلى (٥١٩) في بداية عام ٢٠٠٩. ونلاحظ أن الزيادة تركزت في جزء منها في الأقسام الإدارية، أما أقسام التحرير فقد شهدت في عام ٢٠٠٧ ارتفاع العدد ثم انخفض في عامي ٢٠٠٨ و٢٠٠٩.

وإذا ما تمت ملاحظة أعداد العاملين في التحرير وأعداد العاملين في بقية الأقسام الإدارية ومكتب أمن الجريدة (الحماية) والعاملين في المطبعة سنجد أن عدد العاملين في التحرير لم يحقق الزيادة المطلوبة التي يقتضيها التوسع في العمل لا سيما بعد إصدار الملاحق الأسبوعية والشهرية، ونجد هنا أن عدد العاملين في الجريدة كافٍ (في وقت إعداد البحث) لإنجاز العمل ويبدو أن الجريدة كانت تعاني من وجود فائض في القوى العاملة في الأعوام الأولى من تأسيسها، وأن توسع الجريدة في ملاحقها وإصداراتها كان الحل لمشكلة البطالة.

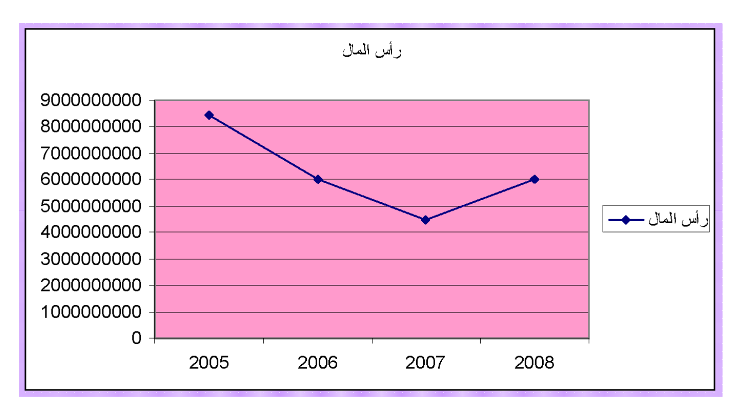
ثامنًا: رأس المال الصحيفة

جدول (٤)

يوضح المنحة السنوية التي خصصتها شبكة الإعلام العراقي لجريدة الصباح

السنة	المنحة بالدينار العراقي
٢٠٠٥	٨, ٤٢٠ ٠٠٠ ٠٠٠ مليار
٢٠٠٦	٦, ٠٠٠ ٠٠٠ ٠٠٠ مليار
٢٠٠٧	٤, ٥٠٠ ٠٠٠ ٠٠٠ مليار
٢٠٠٨	٦,٠٠٠ ٠٠٠ ٠٠٠ مليار

شكل (١٥) يوضح المنحة السنوية لجريدة الصباح



يوضح الجدول (٤) والرسم البياني (١٥) المنحة السنوية التي خصصتها شبكة الإعلام العراقي لجريدة الصباح للاعوام (٢٠٠٥-٢٠٠٨) إذ لم تسجل مقدار هذه المنحة للاعوام (٢٠٠٣ و٢٠٠٤) في قسم الحسابات الخاصة بالجريدة.

ونلاحظ أن المنحة بلغت ما يقارب (٨,٤٢٠ ٠٠٠ ٠٠٠) دينار عراقي في عام ٢٠٠٥ وهي أعلى منحة بين الاعوام الأخرى، وبلغت هذه المنحة في عام ٢٠٠٦ (٦) مليارات دينار عراقي وفي عام ٢٠٠٧ (٤) مليارات ونصف المليار دينار عراقي وفي عام ٢٠٠٨ (٦) مليارات دينار عراقي.

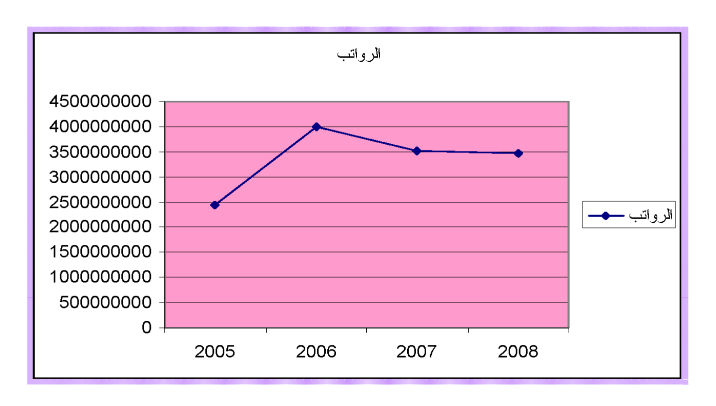
تاسعًا: الرواتب والأجور

جدول(٥)

يوضح كشفًا بالرواتب والأجور للاعوام (٢٠٠٥-٢٠٠٨) التي تخص بجريدة الصباح

السنة	الرواتب بالدينار العراقي
٢٠٠٥	٢,٤٣٥ ٤٣٣ ٠٠٠ مليارين
٢٠٠٦	٤,٠٠٦ ٠٢٤ ٥٠٠ مليارات
٢٠٠٧	٣,٥١٧ ٨٥٣ ٠٠٠ مليارات
٢٠٠٨	٣,٤٧٧ ٤٩٢ ٠٠٠ مليارات

شكل (١٦) يوضح كشفًا بالرواتب والأجور التي تخص جريدة الصباح



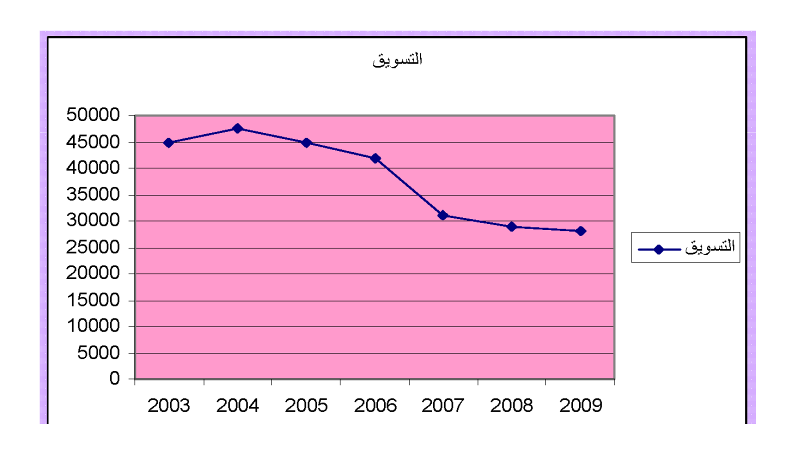
يوضح الجدول (٥) والرسم البياني (١٦) كشفًا إجماليًّا برواتب العاملين للأعوام من (٢٠٠٥ ولغاية ٢٠٠٨) ونلاحظ من الأرقام حصول ارتفاع في الرواتب والأجور في عام ٢٠٠٦م عن عام ٢٠٠٥، ثم حصول انخفاض في عام ٢٠٠٧ واستمر هذا الانخفاض حتى عام ٢٠٠٨.

عاشرًا: توزيع الجريدة

جدول (٦) يوضح أعدادًا تقريبية لتوزيع جريدة الصباح للاعوام (٢٠٠٣-٢٠٠٩)

السنة	معدل التوزيع اليومي
٢٠٠٣	٤٥, ٠٠٠
٢٠٠٤	٤٧, ٥٠٠
٢٠٠٥	٤٥, ٠٠٠
٢٠٠٦	٤١, ٨٣٣
٢٠٠٧	٣١, ٠٠٠
٢٠٠٨	٢٨, ٨٣٣
٢٠٠٩	٢٨, ٠٠٠

شكل (١٧) يوضح الاعداد التقريبية لتوزيع جريدة الصباح



يوضح لنا الجدول (٦) والرسم البياني (١٧) اتجاهات نمو الصحيفة على مدى ست سنوات من ناحية التوزيع(*) للأعوام من (٢٠٠٣ - ٢٠٠٩).

ففي عام ٢٠٠٣(**) بلغ معدل توزيع الجريدة اليومي تقريبًا ما يعادل (٤٥, ٠٠٠) نسخة، ثم ارتفع في عام ٢٠٠٤ إلى (٤٧, ٥٠٠) نسخة يوميًّا، ثم انخفض هذا العدد في عام ٢٠٠٥ إلى (٤٥, ٠٠٠)، وانخفض معدل التوزيع إلى (٤١, ٨٣٣) نسخة في عام ٢٠٠٦، واستمر الانخفاض

(*) استطاعت الباحثة الحصول على أرقام توزيع الجريدة بالشكل الآتي: لكل عام ثلاثة أرقام، الرقم الأول هو التوزيع اليومي للجريدة في شهر كانون الثاني، والرقم الثاني التوزيع اليومي لشهر حزيران، والرقم الثالث التوزيع اليومي لشهر كانون الأول. وقد قامت الباحثة وبالاستعانة بالدكتور صفاء علي ناصر/الخبير الإحصائي في حساب معدل التوزيع اليومي للجريدة للأعوام من (٢٠٠٤ ولغاية ٢٠٠٨).

(**) صدرت جريدة الصباح كما ذكر سابقًا في ١٧/٥/٢٠٠٣ وكان توزيعها في الاشهر الأولى متذبذبًا إذ كانت تصدر أسبوعيًّا ثم مرتين في الأسبوع ثم ثلاث مرات في الأسبوع حتى استقرت وأصبحت تصدر يوميًّا وبشكل منتظم. والرقم (٤٥٠٠٠) يشير الى معدل توزيع الجريدة في الأشهر الاخيرة من عام ٢٠٠٣م.

في عام ٢٠٠٧ إلى (٣١, ٠٠٠) نسخة ثم في عام ٢٠٠٨ إلى (٢٨, ٨٣٣) نسخة وبداية عام ٢٠٠٩(*) إلى (٢٨, ٠٠٠) نسخة.

والمتتبع لسير معدلات التوزيع يلاحظ الانخفاض التدريجي لهذه المعدلات، وكما هو معروف فإن التوزيع يعدّ الدعامة الأساسية لأي صحيفة تريد البقاء والنمو، كما يعدّ مؤشرًا لنفوذ الصحيفة في السوق التي تصدر فيها، وانخفاض توزيع جريدة الصباح بهذا الشكل منذ بداية صدورها في عام ٢٠٠٣ ولغاية عام ٢٠٠٩ يدل على وجود إخفاقات في مسيرتها، ويعتبر مؤشرًا سلبيًّا لبقائها كمشروع يراد له النجاح والتطور.

فالغاية من زيادة رأس مال الجريدة يجب أن يصاحبه زيادة في أجور العاملين فضلًا عن إيجاد منافذ أخرى للتوزيع تحقق للجريدة زيادة في أرقام توزيعها، والمتتبع لأرقام رأس مال جريدة الصباح وعدد عامليها وأجورهم وأرقام توزيعها سيلاحظ عدم وجود آلية منظمة لتوظيف هذه المفاصل الأربعة في تحقيق النمو والتطور المطلوب في مضمون الجريدة أو في زيادة عدد قرائها.

هيكلية وواجبات أقسام التحرير

تعد هيكلية أي صحيفة من المفاصل المهمة، كما ذكر ذلك سابقًا، في الجانب النظري من هذه الدراسة، وقد تم تنظيم العمل في جريدة الصباح بهيئة أقسام يختص كل قسم بجانب معين من الجوانب المهمة في الموضوعات التي تتناولها الجريدة وتتكون هذه الجريدة من (٩) أقسام.

يتكون أول قسم وهو القسم السياسي من (٣) أفراد، جميعهم على الملاك الدائم، وتتحدد واجبات هذا القسم بتغطية الأحداث المحلية والدولية عن طريق تغطية الخبر بحسب مستجدات الساحة السياسية، والبحث عن كل ما هو جديد وخاص، إذ إن الخبر أو التقرير الخاص له

(*) أجري البحث الميداني في بداية عام ٢٠٠٩ والرقم (٢٨٠٠٠) يمثل التوزيع اليومي للجريدة في شهري كانون الثاني وشباط.

أولولة في العمل، فضلًا عن متابعة الأخبار عن طريق وكالات الأنباء العالمية وقنوات التلفزيون والإذاعات المسموعة، كما يقوم القسم برصد البيانات الرسمية وغير الرسمية لكبار المسؤولين في الدولة للإفادة منها في الأخبار والتقارير والتحقيقات.

ثم قسم التحقيقات ويتكون من (٤) أفرادٍ، (٣) على الملاك الدائم و(١) يعمل بنظام العقد، وتتحدد واجبات القسم بإجراء التحقيقات الصحفية المختلفة التي تخص حياة المواطنين وتطلعاتهم والمشاكل والأزمات سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية التي تحدث لهم.

ويهدف القسم في ضوء عمله إلى إطلاع المسؤولين في الدولة على مجمل السلبيات والصعوبات التي يواجهها المواطنون، شرائح وأفرادًا، ويعتمد القسم في نقل الوقائع على العمل الميداني واللقاءات الشخصية مع المواطنين وعلى الرسائل التي تصل الصحيفة إلى صفحة (الباب المفتوح) فضلًا عن الاتصالات الهاتفية.

ثم القسم الثقافي ويتكون من (٧) أفرادٍ، (٣) منهم على الملاك الدائم و(٤) يعملون بنظام العقد. وتتحدد مهام القسم بتحرير المواد الخاصة بالصفحة الثقافية اليومية وبملحق أدب وثقافة الأسبوعي وصفحتي آراء اليوميتين. وتشمل المهام اختيار المواد وقراءتها وتبويبها، وتناول الموضوعات على شكل ملفات ترمي إلى التأسيس لمفاهيم ثقافية جديدة تكون قادرة على صناعة ثقافة مؤثرة في العراق.

كما يتركز عمل محرري صفحة (آراء) على اختيار المواد ذات الصبغة السياسية والتي تحمل رأيًا في شأن سياسي ما، وتتكون الصفحة عادة من عمودين ومقالتين كبيرتين أو أكثر فضلًا عن رسم كاريكاتيري، وقد استطاعت الصفحة -على حد رأي رئيس القسم الثقافي - أن تحافظ على هوية مميزة لها سواء من الناحية الفنية أي التصميم أو من جهة الجرأة في طرح الأفكار. وهناك الصفحة الثقافية اليومية والتي تُعنى بنشر المواد الثقافية من نصوص شعرية وقصصية فضلًا عن مقالات نقدية وعروض لأهم الكتب وحوارات ومتابعات وأخبار تتعلق بالشأن الثقافي.

ويشرف القسم على ملحق (أدب وثقافة) الأسبوعي، وتم استحداث صفحة (مبتدأ) وهي صفحة تُعنى بمناقشة القضايا الثقافية بشكل ساخر، واستحداث صفحة (عين) والتي تهتم بالجانب البصري، كما يقوم القسم بإصدار ملحق شهري باسم (كتاب في جريدة). ويعتمد القسم في عمله فضلًا عن محرري القسم على مجموعة من الكتاب الخارجيين.

ثم قسم المندوبين والمراسلين ويتكون من (٢٣) فردًا، (١١) منهم على الملاك الدائم، و(١١) بنظام العقد، و(١) يعمل بنظام المكافأة، منهم (٩) مندوبين و(١٣) مراسلًا في المحافظات و(١) محرر دسك. وتتحدد مهام القسم:

بتغطية ومتابعة نشاطات وأخبار المؤسسات والقطاعات المختلفة في بغداد والمحافظات، فضلًا عن إعداد التقارير واللقاءات مع المسؤولين حول القضايا المختلفة التي تهم المواطنين وتعتمد في ذلك على شبكة من المندوبين والمراسلين في بغداد وبعض المحافظات.

ثم القسم الاقتصادي ويتكون من (٥) أفرادٍ، (٣) منهم على الملاك الدائم و(٢) يعملون بنظام العقد، وتتحدد واجبات القسم:

بتحرير الصفحة الاقتصادية اليومية عن طريق إجراء التحقيقات والمقابلات ذات البعد الاقتصادي. وتغطية كل ما يستجد من أحداث في الجانب الاقتصادي على المستوى المحلي، فضلًا عن تغطية المؤتمرات والندوات وورش العمل التي تخص الجانب الاقتصادي التي تقيمها الجهات المختلفة، كما يشرف القسم على الملحق الاقتصادي ويعتمد القسم في ذلك على محرري القسم فضلًا عن الاستعانة بكتاب خارجيين معنيين بالشأن الاقتصادي وبعض الموضوعات من مواقع الأنترنت.

والقسم الرياضي الذي يتكون من (٨) أفرادٍ، منهم (٦) على الملاك الدائم و(٢) يعملان بنظام العقد. وتتحدد واجبات القسم:

بمتابعة الأنشطة الرياضية في بغداد والمحافظات وتغطية أخبار الدوري العراقي والأحداث الرياضية العربية والدولية، فضلًا عن إقامة

الاستطلاعات والاستفتاءات السنوية والفصلية لاختيار أفضل الإنجازات والرياضيين المتميزين في الألعاب والفعاليات الرياضية، ويتابع القسم شكاوى وهموم ومعاناة الرياضيين عن طريق إجراء الحوارات معهم، وتتاح فرص لمحرري القسم بمرافقة الوفود الرياضية العراقية لتغطية نشاطاتهم في الخارج. ويشرف القسم على (الملحق الرياضي اليومي) ويغطي القسم (٨) صفحات يومية من مجموع (٢٤) وهي عدد صفحات جريدة الصباح، وقد وجدت الباحثة أن هذه الصفحات (٨) الرياضية يطلق عليها تسمية الملحق الرياضي في حين أنها صفحات مكملة لصفحات الجريدة الـ (٢٤). الذي يصدر بـ (٨) صفحات بينها صفحتان ملونتان.

ثم قسم الباب المفتوح ويتكون من (٢) شخصين، (١) على الملاك الدائم و(١) على نظام العقد. ويغطي هذا القسم صفحة (الباب المفتوح) اليومية التي تتضمن نشر شكاوى المواطنين واستقبال متابعات وردود الوزارات والمؤسسات لما ينشر في الصفحة ونشرها لإطلاع أصحاب الشكاوى عليها، فضلًا عن تقديم المقترحات وعرض وجهات النظر التي تختص بمواطنين ذوي اختصاص. ويتم استقبال هذه الشكاوى إما عن طريق البريد الألكتروني الذي يخص الجريدة أو البريد العادي أو عن طريق إيصال المواطن الشكوى مباشرة إلى الجريدة.

ثم قسم الترجمة ويتكون من (٧) أفرادٍ، (٦) منهم على الملاك الدائم و(١) يعمل بنظام العقد. ويقوم القسم بالآتي:

- إمداد أقسام وملاحق وصفحات الجريدة المختلفة بمواد مترجمة مستقاة من مواقع الصحف العالمية ومعاهد البحوث ومراكز الدراسات على شبكة الأنترنت.
- إعداد خلاصات مترجمة من العربية إلى الانكليزية لأخبار وموضوعات تنشر في الأعداد اليومية لصحيفة الصباح وتُنشر على موقع الصحيفة الألكتروني.
- ترجمة بعض الموضوعات التي تُنشر في الصحافة العالمية لغرض اطلاع هيئة التحرير عليها.

وقسم التصحيح الذي يتكون من (٢٠) فردًا، منهم (١٤) على الملاك الدائم و(٦) على نظام العقد. وتتحدد واجبات القسم بالقيام بالتصحيح اللغوي لمواد الجريدة وملاحقها وتغيير العبارات الركيكة وغير الصحيحة، وتصحيح المعلومات سواء كانت أسماء لدول أو شخصيات عامة عربية أو أجنبية.

ثم القسم الفني الذي يتكون من (٤٩) فردًا، يعمل في التنضيد (٣٠) فردًا، و(١٩) فردًا في التصميم ومنهم (٣٦) فردًا على الملاك الدائم و(١٣) فردًا يعملون بنظام العقد، وتتلخص واجبات القسم في إنجاز تنضيد وتصميم صفحات الجريدة وملاحقها، فضلًا عن تنضيد وتصميم كتاب الصباح الشهري، ويعدّ هذا القسم حلقة الوصل بين التحرير والمطبعة.

وأخيرًا قسم التصوير الذي يتكون من (٣) أفراد، جميعهم على الملاك الدائم، ويتولى هذا القسم مسؤولية تزويد أقسام الجريدة وملاحقها بالصور ويحتوي القسم على (٢) كاميرتين نوع (دجيتل).

جدول (٧) يوضح أقسام التحرير الخاصة بجريدة الصباح وعدد العاملين في كل قسم

الأقسام	العدد
السياسي	٣
التحقيقات	٤
الثقافي	٧
المندوبين والمراسلين	٢٣
الاقتصادي	٥
الرياضي	٨
الباب المفتوح	٢
الترجمة	٧
التصحيح	٢٠
الفني	٤٩
التصوير	٣

الملاحق

١ - ملحق علوم وتقنيات

يتكون كادر هذا الملحق من (٥) أفرادٍ، (٣) على الملاك الدائم و(٢) يعملان بنظام العقد. صدر العدد الأول من الملحق وهو أسبوعي بتاريخ ٢٣/ ٥/ ٢٠٠٥، ويتناول الملحق الموضوعات العلمية بطريقة صحفية سهلة ويعمل على إبراز النشاطات العلمية المحلية بالدرجة الأساس عبر تسليط الضوء على عمل المؤسسات ومراكز الأبحاث والجامعات المعنية بهذا الشأن، كذلك نشر ما هو جديد في عالم الاكتشافات العلمية والتقنية، فضلًا عن تغطية أبرز التقارير والموضوعات العلمية على المستوى الإقليمي والعالمي ويعتمد في ذلك على (٤) محررين يعملون في الملحق فضلًا عن اعتماده على بعض الكتاب الخارجيين ممن لهم اهتمامات بالعلوم والتقنيات.

٢ - ملحق أسرة ومجتمع

ويتكون كادره من (٤) أفرادٍ، (٢) منهم ملاك دائم و(٢) عقد. صدر العدد الأول من الملحق وهو أسبوعي بتاريخ ٢٢/ ٥/ ٢٠٠٥، ويتناول الملحق موضوعات عن الأسرة وأفرادها ومواكبة المستجدات والمتغيرات في مجال الأسرة والمجتمع على صعيد القرارات والحملات ووجوه التقصير، فضلًا عن رصد الظواهر السلبية التي تعززها الأوضاع الاجتماعية المختلفة عبر الفنون الصحفية المتنوعة. كما يعدّ الملحق ملفات عن موضوعات مهمة وحيوية تخص الأسرة والمجتمع ويعتمد في ذلك فضلًا عن محرري الملحق على الكتاب الخارجيين من الأكاديميين والباحثين الاجتماعيين المعروفين في الوسط الإعلامي والأكاديمي والاستعانة بقسم الترجمة في الجريدة لرفد الملحق بالموضوعات الاجتماعية المترجمة في مجال الأسرة والمجتمع التي تدور في العالم الغربي وتكون ذات صلة بمجتمعنا.

٣ - ملحق ديمقراطية ومجتمع مدني

ويتكون الملحق من (٥) أفرادٍ، (٣) منهم على الملاك الدائم و(٢) على نظام العقد. وقد صدر العدد الأول من الملحق وهو أسبوعي بتاريخ ١٧/ ٥/ ٢٠٠٥، ويقوم الملحق بمتابعة نشاطات المجتمع المدني وإشاعة مفاهيمه والتعريف بثقافة حقوق الإنسان وثقافة احترام الآخر وحقوق المرأة وما يتعلق بشؤونها، والتعريف بالتجربة الديمقراطية ومفاهيمها وما له علاقة بقضايا الدستور والمقارنة مع تجارب الشعوب الأخرى والانتخابات والفيدرالية، ومفاهيم أخرى يسعى الملحق التعريف بها، إذ إن المحور الأساس لعمل الملحق هو التعريف بكل ما يتعلق بمفاهيم المجتمع المدني وشؤون الديمقراطية وتجاربها العالمية. ويعتمد الملحق فضلًا عن كادره من المحررين على الكتاب الخارجيين.

٤ - الملحق الفني

ويتكون من (٧) أفرادٍ، (٣) على الملاك الدائم و(٤) يعملون بنظام العقد. وقد صدر العدد الأول من الملحق وهو أسبوعي بتاريخ ١٨/ ٥/ ٢٠٠٥، ويتناول الملحق الأخبار والأنشطة الفنية عبر تسليط الضوء على الظواهر والإشكالات التي ترتبط بالعملية الفنية والتأسيس لفن هادف ملتزم يحترم رغبة الذوق العام وتنمية الحس الجمالي لدى المتلقي، وهناك تبويب في الملحق لفروع الفنون الجميلة من مسرح، وموسيقى، وتشكيل، وشاشة، ومايكرفون، وسينما... إلخ.

٥ - ملحق آفاق استراتيجية

ويتكون من (٣) أفرادٍ، (٢) على الملاك الدائم، (١) عقد. وقد صدر العدد الأول من الملحق وهو أسبوعي بتاريخ ١٩/ ٥/ ٢٠٠٥، ويُعنى الملحق بالشؤون الاستراتيجية والاقتصادية والعلمية، ويصدر ملفات عن الوزارت والمؤسسات بهذه الحقول من حيث واقعها، ومشاكلها، وتوجهاتها، وخططها الاستراتيجية ومعوقاتها وآفاق عملها وتوجهاتها

المستقبلية، ويقوم بذلك محررو الملحق إذ يجرون اللقاءات والتحقيقات الصحفية مع المسؤولين في القضايا التي يتناولها الملحق.

٦ - ملحق ثقافة شعبية

يتكون الملحق من (٣) أفراد، يعملون جميعهم بنظام العقد. وقد صدر العدد الأول من الملحق وهو نصف أسبوعي بتاريخ ١٥/٨/٢٠٠٥، ويُعنى الملحق بنشر الثقافة الشعبية والتعريف بالتقاليد والموروث الشعبي العراقي ونشر الحوارات الثقافية الشعبية والدراسات النقدية بهذا الشأن، فضلًا عن تناول موضوعات تتيح الانفتاح على تجارب عربية وعالمية في الشعر الشعبي. ويعتمد الملحق في ذلك فضلًا عن محرري الملحق على مجموعة من الكتّاب الخارجيين.

٧ - ملحق شمس الصباح:

يتكوّن الملحق من (٤) أفراد، (٢) منهم على الملاك الدائم، و(٢) عقد. وقد صدر العدد الأول من الملحق وهو أسبوعي بتاريخ ١٣/٩/٢٠٠٥، ويتناول الملحق موضوعات تهتم بشؤون الأطفال وبحالات الإبداع عند الأطفال وتنميتها سواء كانت أدبية أو فنية أو علمية، كما يقوم الملحق بإطلاق مسابقتين سنويتين وبشكل دوري متواصل، الأولى تعنى بموهوبي الرسم، والمسابقة الأخرى تُعنى بكتاب القصة القصيرة من الأطفال وتوزع جوائز للفائزين منهم.

٨ - الملحق الاقتصادي:

يتكون كادر الملحق من كادر القسم الاقتصادي نفسه، وهو ملحق أسبوعي وقد صدر العدد الأول منه في ١/٤/٢٠٠٦ ويُعنى بتناول المشهد الاقتصادي المحلي عن طريق نشر المقالات والدراسات المتخصصة بالشأن الاقتصادي وأبواب أخرى تتعلق بالخبر المنوع، وهدف الملحق التأسيس لمستقبل العراق الاقتصادي عن طريق تغطية أخبار الفعاليات الاقتصادية المحلية من ندوات ومؤتمرات وورش عمل، فضلًا عن الأخبار والفعاليات العالمية المتخصصة في الشأن الاقتصادي.

٩ - ملحق أدب وثقافة:

ويتكوّن كادره من كادر القسم الثقافي نفسه وهو ملحق أسبوعي، ويُعنى بتناول قضايا الأدب والثقافة، وقد صدر العدد الأول من هذا الملحق بتاريخ ٢١/٥/٢٠٠٥.

١٠ - ملحق كتاب في جريدة:

ويتكون كادره من كادر القسم الثقافي نفسه، وهو ملحق شهري تتضمن مادته نشر كتاب بشكل جريدة يُعنى بالثقافة والأدب، وقد صدر العدد الأول من هذا الملحق في شهر كانون الثاني من عام ٢٠٠٧.

جدول (٨) يوضح الملاحق الخاصة بجريدة الصباح وعدد العاملين في كل ملحق

الملاحق	العدد
علوم وتقنيات	٥
اسرة ومجتمع	٤
ديمقراطية ومجتمع مدني	٥
الفني	٧
آفاق استراتيجية	٣
ثقافة شعبية	٣
شمس الصباح	٤
الاقتصادي	–
أدب وثقافة	–
كتاب في جريدة	–

الأقسام الإدارية

١ - قسم الإدارة:

ويتكون هذا القسم من فردين هما المدير الإداري ومعاونه وتتلخص مهمتها في إنجاز كل ما له علاقة بالأمور الإدارية التي تخص الجريدة.

٢ - قسم الأفراد:

ويتكوّن من (٦) أفراد مهمتهم إدارة أمور الأفراد من تعيينات وعقوبات ومكافآت وكتب شكر وفصل وغيرها.

٣ - قسم الحسابات:

ويتكون القسم من (٦) أفراد مهمتهم تكمن في إنجاز الأمور المالية بما فيها الحسابات التي تختص بشراء الورق والأحبار والمستلزمات التي تتعلق بالأثاث والأجهزة، فضلًا عن رواتب العاملين والميزانية وغيرها.

٤ - قسم التدقيق:

ويتكون القسم من (٢) فردين، ويرتبط هذا القسم بقسم الحسابات مباشرة لأن عمله له علاقة بهذا القسم، ومهمتهما تدقيق كل ما يخص الأمور المالية في الجريدة.

٥ - القسم القانوني:

ويتكون من موظف ومشاور قانوني، ومهمة القسم إنجاز الأمور القانونية التي تخص الجريدة وتنظيم العقود وفتح العطاءات وغيرها من الأعمال القانونية.

٦ - قسم الإعلانات:

ويتكون القسم من (٦) أفرادٍ مهمتهم تنظيم إعلانات الجريدة وتنسيق العمل مع مندوبي الوزارت والمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص لاستلام الإعلانات.

جدول (٩)

يوضح الأقسام الإدارية الخاصة بجريدة الصباح وعدد العاملين في كل قسم

الأقسام الإدارية	العدد
الإدارة	٢
الأفراد	٦
الحسابات	٦
التدقيق	٢
القانوني	٢
الإعلانات	٦

مركز الصباح للدراسات الاسترتيجية:

أسس المركز في عام ٢٠٠٧ ويتألف من أربع وحدات هي: الوحدة السياسية والاقتصادية ووحدة الدراسات الفكرية والثقافية ووحدة دراسات التنمية الاجتماعية ووحدة الاستطلاعات. ويؤدي المركز فعاليات عدة إذ ينظم عقد ندوات وحلقات نقاشية حول موضوعات مهمة وحساسة تأخذ أطرًا استراتيجية، ويعمل المركز على رفد الجريدة ببعض الموضوعات واستطلاعات الرأي.

المبحث الثاني

رؤية القيادات الصحفية والعاملين للأساليب الإدارية

أولًا.. التدريب الإعلامي في العراق

يشكل عامل التدريب في المؤسسات الإعلامية -كما توضح ذلك في الفصل الثاني- عاملًا مهمًا وحيويًّا في إحداث نقلات نوعية في مضمون العمل الصحفي وطريقة تقديمه. وفي العراق فإن الخطوات نحو اعتماد التدريب في المؤسسات الإعلامية وبالأخص الصحفية ليست بالواضحة، ففي المرحلة السابقة، أي قبل عام ٢٠٠٣، كانت المؤسسات الإعلامية تخضع لنظام إعلامي وسياسي واحد مجير لصالح النظام السياسي الحاكم، وكانت فيه حريه الرأي والتعبير مقيدة ولم تلقَ مسألة التدريب الإعلامي الأهمية المطلوبة، فقد كان هناك مركز واحد للتدريب أنشئ في العراق عام ١٩٧٢ خاص بتدريب الإعلاميين كان يُعرف (بمعهد التدريب الإذاعي والتلفزيوني)، يرتبط هذا المعهد إداريًّا بالمؤسسة العامة للإذاعة والتلفزيون والتي بدورها ترتبط بوزارة الإعلام الملغاة، وكانت مهمة هذا المعهد تدريب المذيعين والمذيعات والإعلاميين التابعين لمؤسسات الدولة المختلفة، وكان من بين من أسهم في إنشاء هذا المعهد في تلك الفترة الإعلامي سعد لبيب والإعلامي المصري د.كرم شلبي وبعض الشخصيات العراقية المعروفة في المجال الإعلامي، وكانت الدولة ترصد لهذا المعهد إمكانات مادية كبيرة ليقدم دورات تساهم نوعًا ما في تنمية مهارات الإعلاميين الجدد قبل إدخالهم في الحقل العملي للإعلام، وكان المعهد يصدر مجلة فصلية تعرف بمجلة (الفنون الإذاعية).

وفي نيسان من عام ٢٠٠٣ بعد الاحتلال الأمريكي، تم حل جميع مؤسسات الدولة ومنها الإعلامية، فأصبح المجال واسعًا لصدور العديد من الصحف والمجلات والمحطات الإذاعية والتلفزيونية التابعة لجهات عديدة حزبية وفئوية وكيانات سياسية ودينية وجهات مستقلة. وقد استقطبت هذه المؤسسات الكثير من الصحفيين بعضهم يحمل خبرة في المجال الإعلامي وبعضهم حديث العهد في هذا المجال، وأغلب هؤلاء الصحفيين بلا مهارات ولا تطوير فلا وجود للتدريب المنظم المبني على أسس منهجية وإنما كانت هناك دورات تُقام هنا وهناك من قِبل جهات مختلفة إعلامية وغير إعلامية ومنظمات عالمية، وكانت هذه الدورات محدودة العدد، فعلى سبيل المثال أقام (الاتحاد الدولي للصحفيين) مجموعة من الدورات في داخل العراق وخارجه، كما نظمت (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة) بعض الجلسات الثقافية بالتعاون مع (نقابة الصحفيين العراقيين) و(كلية الإعلام في جامعة بغداد)، كما أقامت بعض منظمات المجتمع المدني ندوات بمناسبة اليوم العالمي لحرية الصحافة فضلًا عن قيام بعض المعاهد (كمعهد الصحفيين المحترفين) التابع للجامعة الأمريكية اللبنانية وبالتعاون مع مؤسسة (هينريش بول) الألمانية بتنظيم ورش عمل، كان هدف هذه الدورات والورش المعلن هو تطوير قدرات المشاركين من الصحفيين العراقيين في مجالات التحرير واستقصاء المعلومات وأخلاقيات العمل الإعلامي والمقابلات وكتابة التحقيقات وقيام (معهد الدراسات الاستراتيجية) في بيروت بتنظيم دورات عدة للإعلاميين العراقيين الشباب. ودورات أخرى أقامتها مؤسسات إعلامية عراقية وحركات ناشطة في مجال الإعلام والصحافة في العراق.

والملاحظ أن هذه الدورات لم تكن كافية في إحداث قفزة في نوعية العمل الإعلامي العراقي لقلة هذه الدورات من جهة، وعدم اعتمادها منهجية واضحة في اختيار الصحفيين المحتاجين فعلًا إلى التدريب من

جهة أخرى، فضلًا عن عدم اعتمادها برنامجًا منظمًا وطنيًّا عراقيًّا مستمرًّا للتدريب.

فضلًا عن الجهات التي ذكرت فقد استمر معهد التدريب الإذاعي والتلفزيوني بتقديم دورات للصحفيين بعد أن تحول إلى معهد التدريب الإعلامي وأصبح يتبع لشبكة الإعلام العراقي. ومع إمكانات هذا المعهد التي تعتبر جيدة لم يكن المعهد قادرًا هو الآخر على استيعاب الكوادر الإعلامية جميعها وتدريبها التدريب المطلوب لمحدودية الدورات التي يقيمها.

فنجد مع كل الذي سبق أن الفجوة بين مستوى الإعلام في العراق ومستواه في الخارج، سواء العربي أو العالمي، باتت كبيرة وبالأخص في نواحي التدريب على مهارات العمل الصحفي الحديثة والنواحي التقنية، وهذه الفجوة لم تكن وليدة الاحتلال، بل كانت نتاج مرحلة سبقت عام ٢٠٠٣، ومرحلة الفوضى الإعلامية التي عاشها العراق التي أعقبت العام ٢٠٠٣، فكانت الحاجة واضحة للاستعانة ببرامج تدريبية حديثة تطبيقية وفنية حول مهارات نقل الخبر والكتابة الحديثة للتقارير والتحقيقات الصحفية ومنها الصحافة الاستقصائية، عبر برنامج وطني لتدريب الكوادر الإعلامية يطور إمكانياتهم بالاعتماد على أسس مهنية جديدة تنفذها مراكز إعلامية متخصصة لها صفة الثبات والاستمرار والتحديث في برامجها التدريبية وتتفاعل مع مستجدات التطور التقني في وسائل الاتصال الحديثة وتقنيات الصحافة، فضلًا عن التقنيات الأساسية كالكمبيوتر الحديث والأنترنت وخدمة الوكالات، ومهارات اللغة العربية التي تعاني الأضرار والتسفيه ونشر العامية، وإعادة تاهيل الصحفي من ناحية أخلاقيات المهنة، بالأخص في غياب أي تشريع قانوني عراقي ينظم مجريات العمل الإعلامي والعاملين فيه بعد عام ٢٠٠٣.

وعن طريق الاستبيان الذي تم لصالح هذه الدراسة تبين أن إدارة الصحف العراقية لا تولي اهتمامًا كبيرًا بالدورات التي تركز مباشرة على العمل الصحفي.

جدول (١٠) يوضح المشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية

المشاركة بالدورات	جريدة الصباح		جريدة المدى	
	القيادات	العاملون	القيادات	العاملون
نعم	٪٥٠	١٩, ٨	٪٤٣, ٧	٪٢٠, ٩
لا	٪٥٠	٨٠.٢	% ٥٦,٣	٪٧٩

فقد بلغت نسبة القيادات الصحفية في جريدة الصباح العراقية (٥٠٪) ممن لم يشاركوا في دورات تدريبية طيلة السنوات الخمس منذ تأسيس الجريدة، ونسبة (٢ ,٨٠٪) من العاملين في أقسام التحرير الجريدة نفسها لم يشارك أفرادها في التدريب، والأخيرة تشكل نسبة كبيرة تشير إلى ضعف جانب التدريب في جريدة الصباح.

أما في جريدة المدى فقد بلغت نسبة من لم يشارك من القيادات الصحفية في التدريب (٣ ,٥٦٪) ونسبة العاملين في أقسام التحرير ممن لم يشارك في التدريب (٧٩٪) وهي أيضًا تُعد نسبة كبيرة تشير إلى ضعف جانب التدريب (انظر الجدول ١٠).

وبلغ عدد ورش العمل والدورات التدريبية التي شارك بها المبحوثون في جريدة الصباح من القيادات (١٢) دورة تدريبية و(١١) ورشة، وقد استطاع نحو(٥) أفراد من المبحوثين من الذين شاركوا في الدورات والورش تسمية أربع دورات: كانت واحدة في صحافة الحرب والسلام وثلاث دورات في برامج التصميم الصحفي، وورشة عمل عن تطوير العمل الإعلامي، ولم يستطع البقية تحديد نوع الدورات والورش التي شاركوا فيها.

كما حدد المشاركون في التدريب من جريدة الصباح من العاملين عدد ورش العمل والدورات التدريبية (٢٤) دورة، أغلبها جاء عن الفنون الصحفية والحقوق الصحفية وعن الحملات الانتخابية وفي التحرير الصحفي وفي اللغة الإنكليزية، ودورات في التصميم، أما ورش العمل

فبلغ عددها (١١) ورشة وأغلبها في الصحافة وإعلام المستقبليات وفي الإعلام والديمقراطية

وبلغ عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها القيادات في جريدة المدى (٧) دورات تدريبية و(٢) ورشتا عمل، وجاءت الدورات أربع منها عن تطوير العمل الصحفي وثلاث دورات في برامج التصميم الصحفي، أما ورش العمل فجاءت عن تطوير العمل الإعلامي وورشة عن النهوض بالواقع الرياضي.

وفي ما يخص المشاركين من العاملين في جريدة المدى في الدورات والورش، فقد بلغ عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها العاملون (٦) وعدد الورش (٥) وقد تحددت مجالاتها في الإعلام والفنون الصحفية وفي التصميم الصحفي.

جدول(١١) يوضح أسباب عدم مشاركة العاملين في ورش العمل والدورات التدريبية

الأسباب	الصباح		المدى	
	القيادات	العاملون	القيادات	العاملون
أسباب أخرى تذكر	٥٠	٢٢,٢	٣٣,٣	٣٢,٤
ضعف وعدم مهنية مراكز التدريب الموجودة في العراق	٢٥	٢٥,٩	٢٢,٢	٢,٩
عدم الشعور بالحاجة إلى التدريب	١٦,٧	١٧,٣	٤٤,٤	٣٥,٣
لم يجب	٨,٣	٦,٢	-	٥,٩
عدم وجود تخصيص مالي للتدريب في الصحفية	-	٢٨,٤	-	٢٣,٥

وقد حدد المبحوثون من القيادات الصحفية في جريدة الصباح الأسباب التي أدت إلى عدم اشتراكهم بالتدريب إلى: ضعف وعدم مهنية مراكز التدريب الموجودة في العراق والذي حاز على نسبة (٢٥٪). فيما عزا نسبة (٥٠٪) من المبحوثين من القيادات الصحفية الأسباب إلى غير التي ذُكرت ضمن الأسباب (انظر الجدول ١١) وهي: عدم توافر فرص للتدريب داخل الجريدة وقلة الدورات التي تشترك فيها الجريدة في داخل وخارج العراق.

وإن دل ذلك على شيء فإنه يدل على عدم وجود إجماع من قبل الكوادر القيادية في جريدة الصباح ممن لم يشاركوا في دورات وورش عمل في تحديد الأسباب الفعلية لعدم مشاركتهم بعمليات التدريب، وأن هناك جهلًا لدى أولئك الكوادر بمسألة تُعد من المسائل المهمة جدًّا في تطوير العمل ألا وهي التدريب.

كما حدد المبحوثون من العاملين في أقسام التحرير في جريدة الصباح أسباب عدم اشتراكهم في الدورات التدريبية بالدرجة الأولى إلى عدم وجود تخصيص مالي للتدريب في المؤسسة الصحفية، ونسبتهم (٢٨,٤٪). وقد علل رئيس تحرير جريدة الصباح السبب بأن إدارة شبكة الإعلام العراقي لم تخصص ضمن ميزانيتها المالية نصيبًا للتدريب، وهذا يؤشر إلى ضعف أداء إدارة الجريدة في عدم تحديدها التخصيصات اللازمة للتدريب. فالمنحة السنوية المخصصة للجريدة فضلًا عن واردات الإعلانات والتوزيع تمكن إدارة الجريدة من إجراء التدريب اللازم لمنتسبيها.

كما حدد العاملون في جريدة الصباح الأسباب الأخرى في: ضعف وعدم مهنية مراكز التدريب الموجودة في العراق، وأن الجريدة (الصباح) لا تقيم ورش عمل ودورات تدريبية، وفي حال وجودها فهي لفئة محددة من العاملين، فضلًا عن عدم اشتراك الجريدة بدورات خارجية (أي خارج البلد) وإن اشتركت فهي تقتصر على طبقة محددة، وأن الجريدة لا تهتم بالجانب التدريبي.

وهذا يعطي مؤشرًا على ضعف الجانب التأهيلي والتدريبي للعاملين في أقسام التحرير في جريدة الصباح، فأحد أولويات التطوير المهني في أي مؤسسة صحفية هو تطوير الأقسام على أن يتم تحديد أولويات هذا التطوير، فعلى إدارة المؤسسة الصحفية إيجاد أنجع الوسائل لتشغيل وتأهيل كادر إعلامي متخصص مبدع وذي خبرة يكون له دور فعال في تطوير العمل الصحفي.

أما في جريدة المدى فقد حدد من لم يشارك بالدورات التدريبية وورش العمل من القيادات الصحفية في جريدة المدى الأسباب، ونسبتهم (٤٤,٤٪)، إلى عدم الشعور بالحاجة إلى التدريب، واكتفائهم بما لديهم من إمكانات تؤهلهم لتولي مناصب إدارية وقيادية في المؤسسات الصحفية، فيما أكد نسبة (٣٣,٣٪) أن سبب عدم مشاركتهم يعود إلى (أسباب أخرى) مثل المحسوبية وإلى العوامل غير الموضوعية في اختيار الكوادر المنتدبة إلى الدورات التدريبية، ويرجع نسبة (٢٢,٢٪) ذلك إلى ضعف وعدم مهنية مراكز التدريب الموجودة في العراق.

أما عن أسباب عدم مشاركة العاملين في أقسام التحرير في جريدة المدى في ورش التدريب فقد حدد (٣٥,٣٪) السبب بعدم الشعور بالحاجة إلى التدريب و(٣٢,٤٪) أرجعوا عدم المشاركة إلى أسباب أخرى. وقد اختلفت هذه الأسباب بين عدم جدية ومتابعة الإدارة لموضوع التدريب وعدم تواصلها مع الجهات التي تقيم دورات تدريبية، فضلًا عن أسباب أخرى تمثلت في معاناة العاملين في عدم ترشيحهم للدورات في حال توافرها، واقتصار هذه الدورات على أشخاص معينين. كما وضح العاملون في قسم التصحيح في الجريدة أن إدارة الجريدة لا توفر لهم دورات تخص عملهم.

ويوضح هذا عدم وجود نظام تأهيل متكامل في جريدة المدى يساعد على تطوير الإمكانات المهنية والإدارية للإدارات الصحفية في الجريدة.

ويجدر بالذكر أن إدارة مؤسسة المدى قد حددت ضمن ميزانيتها

السنوية تخصيصًا ماليًا للتدريب. وقد أكد ذلك السيد فخري كريم رئيس مجلس إدارة مؤسسة المدى في مقابلة خاصة مع الباحثة في ٧/ ٣/ ٢٠٠٩.

*** عامل التاهيل**

جدول(١٢) يوضح إجابات المبحوثين
حول مدى قناعتهم بمستوى التأهيل

القناعة بالتأهيل	الصباح/ العاملون	المدى/ العاملون
دائمًا	٥,٩	١١,٦
أحيانًا	٣٣,٧	٥١,٢
نادرًا	١٨,٨	٧
لا	٤٠,٦	٣٠,٢
لم يجب	٠,٩	-

ولغرض التأكيد على مسألة التدريب في المؤسسات الصحفية فقد طرحت الباحثة سؤالًا آخر يخص هذا الموضوع تمثل في مدى قناعة الصحفيين في أقسام التحرير في الصحف موضوع الدراسة بعملية التأهيل التي تتبعها كلتا المؤسستين الصباح والمدى، وقد جاءت الإجابات تؤكد ضعف جانب التدريب، فقد أكد (٤٠,٦٪) من الصحفيين في جريدة الصباح عدم قناعتهم بجدوى التأهيل الذي تتبعه جريدتهم ، كما أكد (٣٠,٢٪) في جريدة المدى أيضًا عدم قناعتهم بالتأهيل الذي تتبعه جريدتهم (انظر الجدول ١٢).

وفي هذا الجانب يشكل الطموح في الوصول إلى المزيد من الاتقان والإبداع في العمل الصحفي خطوة مهمة لإحداث نقلة في مستوى أداء الإعلام العراقي الذي لا يقتصر على الدورات التدريبية وإنما تشمل جميع الوسائل المتاحة من أجل التطوير والتأهيل، على أن تركز الدورات التدريبية على تلبية ما يحتاج إليه الصحفيون العراقيون من مهارات في المجالات الصحفية المختلفة، وصولًا إلى إيجاد كوادر عراقية قادرة

بالفعل على التحليل العميق للأحداث، بالأخص السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحلية والعالمية، وفق رؤية تحليلية علمية ومنطقية، وهذا لا يتم إلا بتصميم برامج تدريبية وتأهيلية تراعي احتياجات الصحفيين وإمكاناتهم وتطلعاتهم، فضلًا عن وضع خطط تضمن استمرارية هذه البرامج وتشمل جميع الصحفيين العاملين في الحقل الإعلامي.

*** الخبرة السابقة:**

وفي سؤال للباحثة عن الخبرة السابقة للقيادات الصحفية في جريدتي الصباح والمدى لمعرفة مدى اعتماد جريدة الصباح على الكوادر القيادية ممن يمتلكون خبرة إعلامية قبل تأسيس الجريدة، أي خبرة تتجاوز الخمس سنوات، (فهناك بعض المؤسسات الإعلامية تعزف عن تعيين الإعلاميين ممن كانوا يعملون في المجال الإعلامي قبل حل وزارة الإعلام في ٢٠٠٣م).

تبين أن عدد القيادات الصحفية في جريدة الصباح ممن يمتلكون خبرة في العمل الصحفي قبل ٢٠٠٣م تصل نسبتهم (٤١,٦٪) وهم القلة مثل مديري التحرير في الجريدة ومسؤولي قسم التصحيح والقسم الفني والقسم الرياضي وملحق فنون وملحق آفاق استراتيجية ومدير المطبعة وسكرتير تحرير المندوبين. أما بقية العاملين من القيادات الصحفية في الجريدة فبدأوا عملهم الصحفي بعد عام ٢٠٠٣م، أي بعد تأسيس جريدة الصباح ونسبتهم (٥٨,٤٪) مثل مديري تحرير الملاحق ومسؤولي القسم السياسي والقسم الثقافي وقسم التحقيقات والباب المفتوح وقسم الترجمة وملحق أسرة ومجتمع وملحق ثقافة شعبية وملحق ديمقراطية ومجتمع مدني وملحق علوم وتقنيات وملحق شمس الصباح.

أما إجابات المبحوثين في جريدة المدى بشأن الخبرة السابقة فبلغت نسبة الإدارات الصحفية في الجريدة ممن لهم خبرة سابقة في مجال الإعلام والصحافة (٣٧,٥٪) مثل مسؤول قسم التحقيقات ومسؤول قسم الترجمة ومسؤول القسم الفني ومدير عام المؤسسة. أما بقية المبحوثين ونسبتهم (٦٢,٥٪) فليس لديهم خبرة في مجال الإعلام والصحافة قبل

عام ٢٠٠٣م بل بدأوا عملهم الصحفي بعد تأسيس جريدة المدى ومنهم مدير التحرير وسكرتير التحرير الفني ومسؤول قسم الأخبار ومسؤول القسم الاقتصادي ومسؤول قسم المحليات ومسؤول قسم التصحيح.

وهنا لا بد من التأكيد بأن الخبرة لدى القيادات الصحفية تمثل جانبًا من الضروريات المهمة التي تسهم في تقدم العمل داخل الجريدة، وبخاصة عندما تنقل الخبرة المذكورة إلى العاملين من الصحفيين (بتوصيفاتهم المختلفة) كما تهيئ فرصة إصدار الحكم السديد والقرارات الصحيحة المطلوبة لنجاح الجريدة وتقدمها.

جدول(١٣) يوضح الخبرة التي تحملها القيادات الصحفية في جريدتي الصباح والمدى

سنوات الخبرة	الصباح/ القيادات	المدى/ القيادات
خبرة قبل ٢٠٠٣م	٤١,٦	٣٧,٥
خبرة بعد ٢٠٠٣م	٥٨,٤	٦٢,٥

ثانيًا.. القرار في المؤسسات الصحفية العراقية

كان الإعلام العراقي إعلامًا حكوميًا قبل ٢٠٠٣ تسيطر عليه الدولة وتحدد السياسة التحريرية لكل مؤسسة صحفية كانت تصدر آنذاك. فقد كانت الصحف تخضع لاعتبارات سياسية تنظم عملها قانونيًّا ومهنيًّا. وكانت الصحف في ذلك الوقت تفرض قيودًا على الصحفيين أثناء عملهم، لذلك فإن أغلب إن لم نقل جميع القرارات كانت تصدر من المستوى الأول في الصحيفة أي من قبل رئيس التحرير، بالأخص القرارات التي تخص رأس مال الجريدة، كمية الطبع والتوزيع وحتى القرارات الأخرى التي تخص عمل المحررين، فضلًا عن تحديد مضمون ما ينشر وبالأخص في الصفحات الأولى التي تضم الأخبار السياسية.

أما بعد عام ٢٠٠٣ فقد وجدت مساحة واسعة من الحرية أمام إصدار الصحف وأمام عمل الصحفيين، لكن هذه الحرية الواسعة لم يتم استغلالها بالشكل الصحيح، بل إن عملية اتخاذ القرار في العديد من المؤسسات الصحفية العراقية بقيت حكرًا على المستويات العليا، فضلًا عن الافتقار إلى وجود آلية منظمة لاتخاذ القرار في المؤسسات الصحفية التي خاضت العمل الصحفي بعد عام ٢٠٠٣.

جدول (١٤) يوضح طريقة اتخاذ القرارات
في جريدتي الصباح والمدى

طريقة اتخاذ القرارات	الصباح		المدى	
	القيادات	العاملون	القيادات	العاملون
مدروس جماعيًّا	٣٣,٣	٣٣,٧	١٢,٥	٢٣,٣
عشوائي حسب الحالة	٢٥	٢٨,٧	٣١,٣	٣٢,٥
مدروس وفق خطة	٢٠,٨	١٧,٨	٤٣,٧	١٦,٣
لم يجب	١٢,٥	١٥,٨	–	–
قرار منفرد من قبل رئاسة التحرير	٨,٣	٥	١٢,٥	٢٧,٩

إجابات المبحوثين وخصوصًا القيادات الصحفية حول الكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات مختلفة جاءت كالتالي: أجاب (٣٣,٣٪) من القيادات الصحفية في جريدة الصباح بأن اتخاذ القرارات يتم بشكل مدروس، في حين بلغت نسبة من أجاب من العاملين في الجريدة بأن عملية اتخاذ القرارات تتم بشكل مدروس (٣٣,٧٪). في حين توزعت

النسب الأخرى بين أن تتم عملية اتخاذ القرار بشكل عشوائي أو مدروس وفق خطة أو بشكل منفرد من قبل رئاسة التحرير، وعملية اتخاذ القرار بشكل مدروس تشكل عاملًا إيجابيًّا في سير العمل الصحفي، في حين أن عملية اتخاذ القرارات بشكل منفرد تؤدي إلى إشاعة النظام المركزي في إدارة العمل، واختلاف النسب حول كيفية اتخاذ القرارات يدل على وجود جهل من قبل القيادات والعاملين حول الطريقة التي يتم اتباعها في اتخاذ القرارات المذكورة.

أما عملية اتخاذ القرارات في جريدة المدى فتشير البيانات التي تختص بإجابات الكوادر القيادية بأن اتخاذ القرارات في الجريدة يتم بشكل (مدروس وفق خطة) لحصولها على نسبة (٤٣,٧٪) في حين بلغت نسبة إجابات العاملين في أقسام التحرير بأن اتخاذ القرارات يتم بشكل (عشوائي وحسب الحالة) (٣٢,٥٪).

وإن اتخاذ القرارات وفق الخطط التي توضع مؤشر جيد لأن القرارات التي تعتمد الخطط غالبًا ما تكون قرارات ناجحة، ومع هذا يُلاحظ في الإجابات تنوعها واختلافها، وهذا الاختلاف يدل على عدم وجود آلية محددة أو منظمة لاتخاذ القرارات في كلتا الجريدتين (انظر الجدول ١٤).

جدول (١٥)

يوضح إجابات المبحوثين حول المشاركة بالقرارات التي تتعلق بالسياسة الإعلامية

المشاركة	الصباح		المدى	
	القيادات	العاملون	القيادات	العاملون
دائمًا	٢٠,٨	٧,٩	٢٥	-
أحيانًا	٤٥,٨	٢٣,٨	٥٠	٣٢,٦
نادرًا	١٢,٥	٢٠,٩	١٨,٧	١٣,٩
لا	٢٠,٨	٤٦,٥	٦,٣	٥٣,٥
لم يجب	-	٠,٩	-	-

أما القرارات التي تخص تحديد السياسة الإعلامية لجريدة الصباح فقد أظهرت البيانات وجود أغلبية مشاركة باتخاذ القرارات التي تخص السياسة الإعلامية بحصول (أحيانًا) على نسبة (٤٥,٨٪) وهي مع الإجابة (دائمًا) التي تشكل نسبة (٢٠,٨٪) تعني وجود مشاركة نسبية من قبل الكوادر القيادية في الجريدة بشأن القرارات التي تخص السياسة الإعلامية، ولكن هذه المشاركة ليست مستمرة؛ أما بقية الإجابات فتشير إلى وجود اختلاف في المشاركة، وهذا يدل على أن بعض القيادات يُسمح لها بالمشاركة في تحديد السياسة الإعلامية للجريدة، في حين لا يُسمح للآخرين بذلك، يقابله عدم وجود مشاركة من قبل العاملين في أقسام التحرير في الجريدة باتخاذ القرارات إذ حصلت الإجابة (لا) على نسبة (٤٦,٥٪)..

أما في جريدة المدى فإن فرصة مشاركة القيادات الصحفية في تحديد السياسة الإعلامية للجريدة كانت لا بأس بها، إذ حازت الإجابة (أحيانًا) على نسبة (٥٠٪) يقابلها عدم مشاركة من قبل العاملين في أقسام التحرير

في القرارات التي تخص السياسة الإعلامية لحصول الإجابة (لا) على نسبة (٥٣,٥٪) (انظر الجدول ١٥).

وهنا نود التوضيح بأن مشاركة القيادات الصحفية في عملية اتخاذ القرارات التي تخص السياسة الإعلامية يجب أن تكون دائمية لأن ذلك يعطي مرونة كبيرة في تحديد هذه السياسة ويمنع استئثار القيادات العليا بهذه المسألة.

كما أن ضعف مشاركة العاملين في التحرير بالقرارات التي تخص العمل يدل على وجود مركزية في الإدارة لا تسمح بمشاركة العاملين، وإدراك العاملين ذلك سيؤثر بالسلب على كفاءة أدائهم المهني وعلى درجة رضائهم الوظيفي ويكون عاملًا آخر يُضاف إلى العوامل الأخرى التي تعيق تقدم وتطور العمل الصحفي في الجريدة.

فضلًا عن أن اختلاف الإجابات يدل على وجود جهل في موضوع الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات، فالملاحظ أن القيادات والعاملين لا يمتلكون المعلومات الصحيحة عن الكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات.

ثالثًا.. رضا العاملين في المؤسسات الصحفية العراقية

يشكل الرضا الوظيفي لدى الصحفيين في المؤسسات الصحفية عاملًا مهمًا لدى الإدارة في تلك المؤسسات المذكورة، فهو يساهم إلى حد كبير في تحقيق أهداف المؤسسة الصحفية، ويتحقق الرضا الوظيفي عندما يكون العمل المسند إلى الصحفي يتناسب مع مواهبه ورغباته، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. فضلًا عن أهمية تحقيق التكافؤ والتناسب بين ما يحصل عليه من حوافز ومكافآت وبين الجهد الذي يقدمه والأداء الذي يحققه، وعوامل أخرى كعلاقته مع زملائه في العمل ومرؤوسيه. ويخضع الرضا الوظيفي إلى عوامل ومتغيرات مادية ومعنوية عديدة ويحدد الباحثون بعض أبعاد الرضا الوظيفي في كل من: المكانة،

الإبداعية، الاستقلالية، والدخل. ويرى باحثون آخرون هذه العوامل في الأجر، الفرص المتاحة، الانسجام مع الزملاء، المزايا المتحققة، المركز الاجتماعي.

وفي هذا الصدد لا يمكن إخفاء أهمية هذه العوامل التي تشكل الرضا الوظيفي على كفاءة الأداء والممارسة المهنية للصحفي. وبالتالي عندما لا يتحقق الرضا الوظيفي يؤثر ذلك على العلاقات الوظيفية والاجتماعية والإنتاجية المطلوبة عند الصحفي.

وفي دراسة للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحفية العراقية (الأجور، الرضا عن أسلوب الإدارة، الاهتمام بالجوانب الإنسانية والشعور بعدم الغبن في تعامل الرؤساء)، وهي العوامل التي تهيئ فرصة لتحديد مدى الشعور بالرضا لدى الصحفيين العاملين في جريدتي الصباح والمدى، تبين:

الرضا عن نظام الأجور

جدول (١٦) يوضح الرضا عن نظام الأجور في جريدتي الصباح والمدى

الرضا عن نظام الأجور	الصباح		المدى	
	القيادات	العاملون	القيادات	العاملون
راضٍ	١٦,٧	٢,٩	٣١,٣	٤,٧
راضٍ إلى حد ما	٥٨,٣	٤٢,٦	٤٣,٧	٤٦,٥
غير راضٍ	٢٥	٥٤,٥	٢٥	٤٨,٨

في جريدة الصباح وجد شعور بالرضا بين القيادات الصحفية عن نظام الأجور المتبع في الجريدة بنسبة (٥٨,٣٪)، بينما لم يكن الصحفيون العاملون في أقسام التحرير في الجريدة المذكورة راضين عن نظام الأجور إذ بلغت نسبة غير الراضين (٥٤,٥٪)، وهذا يعني عدم رضا العاملين عن العائد المادي لعملهم الصحفي.

ونجد الأمر ذاته في جريدة المدى، إذ توجد نسبة (٤٣,٧٪) من القيادات الصحفية راضين عن الأجور التي يتقاضونها لقاء عملهم في الجريدة، بينما (٤٨,٨٪) من العاملين في أقسام التحرير غير راضين عن أجورهم.

وعامل الأجر المادي من العوامل المهمة التي تؤثر ايجابًا أو سلبًا على سير العمل الصحفي، وضعف هذا العامل يقلل من فاعلية العمل الصحفي، ويشكل أحد أهم الضغوط على الصحفيين، والتي قد تؤثر سلبًا على سير عملهم الصحفي وكفاءتهم في تأدية واجباتهم، ومن ثم على تطوير العمل وتقدمه .. فضلًا عن أن الرضا عن المردود المادي يمنح شعورًا بالراحة والاستقرار الوظيفي أثناء العمل.

الرضا عن أسلوب الإدارة:

جدول (١٧) يوضح الرضا عن أسلوب الإدارة في جريدتي الصباح والمدى

الرضا عن أسلوب الإدارة	الصباح		المدى	
	القيادات	العاملون	القيادات	العاملون
راضٍ	١٦,٧	٥,٩	١٢,٥	١٨,٦
راضٍ إلى حد ما	٧٠,٨	٦٢,٤	٧٥	٥١,٢
غير راضٍ	١٢,٥	٣١,٧	١٢,٥	٣٠,٢

يُعد الرضا عن أسلوب إدارة الجريدة من العوامل المهمة في تشكيل الرضا الوظيفي عند الصحفي، وفي جريدة الصباح تحقق رضا القيادات الصحفية عن أداء رئاسة التحرير بنسبة (٧٠,٨٪)، كما تحقق رضا العاملين في أقسام التحرير عن طريقة إدارة جريدة الصباح، بنسبة (٦٢,٤٪). يقابله وجود رضا من قبل القيادات الصحفية في جريدة المدى عن أداء رئاسة التحرير بنسبة (٧٥٪) ورضا الصحفيين في أقسام التحرير في جريدة نفسها عن أسلوب إدارة الجريدة بنسبة (٥١,٢٪). والرضا عن أسلوب الإدارة ضروري في العمل الصحفي، كما هو ضروري في أي عمل لأنه يعطي راحة لدى العاملين واستقرارًا في أدائهم أعمالهم.

الاهتمام بالجوانب الإنسانية

جدول (١٨) يوضح مدى اهتمام القيادات الصحفية للجوانب الإنسانية للعاملين

الاهتمام بالجوانب الإنسانية	الصباح/ العاملون	المدى/ العاملون
دائمًا	٢٠,٨	٣٧,٢
أحيانًا	٥٢,٥	٣٩,٥
نادرًا	١٠,٩	١٣,٩
لا	٨,٩	٩,٣
لم يجب	٦,٩	-

تبرز هنا مسألة مراعاة القيادات الصحفية الاعتبارات الإنسانية للعاملين، أي أن يأخذ المسؤول في اعتباره الدوافع المختلفة لدى العاملين والمطالب الأساسية لهم في الحياة، وهو يعدّ جانبًا مهمًا من المسؤولية الإدارية إذ يرتبط بقدرة الإداري على تفهم الاتجاهات والاحتياجات والآمال للعاملين، وهذا يفرض عليه المحاولة المستمرة لإرضاء حاجاتهم الإنسانية، وبالتالي يؤدي إلى خلق روح معنوية جيدة داخل المؤسسة ويحافظ على حيويتها وازدهارها.

وعن الاهتمام بالجوانب الإنسانية الخاصة بالصحفيين. أظهرت نسبة (٥٢,٥٪) من العاملين في جريدة الصباح أنهم أحيانًا يجدون اهتمامًا من قبل رؤسائهم في العمل، و(٢٠,٨٪) هناك اهتمام دائم بهم. وهناك (٣٩,٥٪) من العاملين في جريدة المدى يجدون أحيانًا اهتمامًا من قبل الرؤساء، ونسبة (٣٧,٢٪) من العاملين يقرون بوجود اهتمام دائم. وعند ملاحظة النسب الخاصة بالجريدتين نجد أن العاملين في جريدة المدى يجدون اهتمامًا بجوانبهم الإنسانية، وهذا يؤكد على أن الصحف المستقلة تهتم بالجوانب الإنسانية بشكل أكبر من الصحف التابعة للدولة.

الشعور بالغبن في تعامل الرؤساء

جدول (١٩) يوضح إجابات المبحوثين بشأن الشعور بالغبن

الشعور بالغبن	الصباح		المدى	
	القيادات	العاملون	القيادات	العاملون
دائمًا	٨,٣	١٠,٨	٦,٣	٩,٣
أحيانًا	٢٠,٨	٥٠,٥	٣١,٣	٤١,٩
نادرًا	٢٩,٢	١٥,٩	١٨,٧	١٦,٣
لا	٤١,٧	٢٢,٨	٤٣,٧	٣٢,٥

إن عدم شعور العاملين في أقسام التحرير (الصحفيين) بالغبن في تعامل رؤسائهم في العمل من الضرورات التي تقتضيها المهنة الصحفية بسبب طبيعة هذه المهنة التي تستمد حيويتها من كون الصحفي إنسانًا مبدعًا، والإبداع والشعور بالغبن لا يمكن أن يجتمعا.

نجد في إجابات المبحوثين من القيادات الصحفية في جريدة الصباح بشأن طريقه تعامل رئاسة التحرير أن نسبة (٤١,٧٪) لا يشعرون بالغبن، أما العاملون في أقسام التحرير فتبين إجاباتهم بأن (٥٠,٥٪) يشعرون (أحيانًا) بالغبن عند تعامل رؤسائهم في العمل معهم. ونجد من خلال الإجابات أعلاه أن هناك شعورًا بالغبن لدى العاملين في جريدة الصباح.

أما جريدة المدى فقد كانت الإجابات مختلفة، فقد أكد (٤٣,٧٪) من القيادات الصحفية عدم وجود غبن، كما أكد (٣٢,٥٪) من العاملين ذلك أيضًا. فيما أجاب (٤١,٩٪) بأحيانًا يتولد شعور بالغبن. وهذا يعود إلى طبيعة جريدة المدى واستقلاليتها التي تعطي مساحة من الحرية أكبر لمحرريها.

وتدل النسب على عدم وجود شعور بالغبن لدى القيادات الصحفية في كلتا الجريدتين، بينما نجد وجود هذا الشعور لدى العاملين من الصحفيين في أقسام التحرير، ويشكل هذا الشعور عائقًا أمام شعورهم بالرضا الوظيفي.

رابعًا.. تقاليد العمل في المؤسسات الصحفية العراقية

تتفاوت وضعية الصحف في مستواها التحريري والفني وشكل الإدارة وفي معدلات انتشارها، وتعكس هذه الوضعيات الخبرات والتقاليد الصحفية التي تطغى على أجواء العمل والتي يتوجب على العاملين في هذه الصحف الالتزام بهذه التقاليد. وهذه التقاليد تعطي للمؤسسات الصحفية هوية مميزة للصحيفة. ومن هنا تأتي أهمية التنشئة الاجتماعية الصحفية للعاملين الجدد في أقسام التحرير بهدف إكسابهم تقاليد المؤسسة وضبط سلوكهم وممارستهم المهنية بما يحقق أهداف هذه المؤسسة.

فأغلب الصحف الكبرى تشيع في داخل العمل تقاليد عمل خاصة بها تتميز بها ويكون هناك فهم واضح لدى العاملين لهذه التقاليد.

جدول (٢٠) يوضح مدى التزام القيادات والعاملين بتقاليد العمل

الالتزام بتقاليد العمل	الصباح		المدى	
	القيادات	العاملون	القيادات	العاملون
دائمًا	٨٣,٣	٧٩,٢	٩٣,٧	٧٦,٧
أحيانًا	١٦,٧	١٥,٨	٦,٣	٢٠,٩
نادرًا	ـ	٥	ـ	ـ
لا	ـ	ـ	ـ	٢,٣

وعند مراجعة فهم الصحفي العراقي للتقاليد الصحفية وجد أن هناك قصورًا في هذا الجانب، فقد أجاب (٨٣,٣٪) من القيادات الصحفية في جريدة الصباح بأنهم يلتزمون بتقاليد المؤسسة الصحفية التي يعملون بها، و(٧٩,٢٪) من العاملين في أقسام التحرير في الجريدة نفسها، وقد حدد البعض فهمهم للتقاليد المذكورة في:

ـ الالتزام بخط المؤسسة وسياستها التحريرية.

- الالتزام بالحيادية والموضوعية.
- الانضباط وعدم التحيز.
- الالتزام بالأوامر الرسمية ومواقيت العمل.

كما حددت نسبة (٩٣,٧٪) من القيادات الصحفية في جريدة المدى الالتزام بتقاليد الجريدة ونسبة (٧٦,٧٪) من الصحفيين في أقسام التحرير أكد ذلك أيضًا، وقد حدد بعض هؤلاء التقاليد المذكورة في:

- الالتزام بأوقات الدوام الرسمي.
- الحفاظ على سرية المعلومات المتداولة.
- الالتزام بالدوام الرسمي للجريدة.
- الانضباط في الأداء.
- المهنية في العمل.

خامسًا.. تقسيم العمل في المؤسسات الصحفية العراقية

لا تعتمد إدارات الصحف العراقية كثيرًا على مبدأ أو وظيفة تقسيم العمل والتي تُعد من الوظائف المهمة للمؤسسات الصحفية وغير الصحفية حيث تعمل هذه الوظيفة على رسم الأدوار وتحديد العلاقات داخل تنظيم المؤسسة.

جدول (٢١) يوضح تقسيم العمل في جريدتي الصباح والمدى

وضع التقسيم	الصباح/ القيادات	المدى/ القيادات
دائمًا	٢٩,٢	٣١,٢
أحيانًا	٦٢,٥	٥٠
نادرًا	-	٦,٣
لا	٨,٣	١٢,٥

ونجد أن أغلب المؤسسات الصحفية العراقية لا تراعي هذه المسألة، فقد أظهرت إجابات المبحوثين في جريدة الصباح أن نسبة (٦٢,٥٪)

أشارت إلى وجود أحيانًا تقسيم للعمل وهو تقسيم غير دائم. وكذلك جاءت الإجابة (أحيانًا) يوجد تقسيم للعمل في جريدة المدى بنسبة (٥٠٪) و(٣١,٢٪) بأن هناك تقسيمًا دائمًا للعمل، وهذا يؤكد على وجود تقسيم للعمل داخل الجريدة ولكنه تقسيم غير دائم.

وعدم اعتماد نظام لتقسيم العمل بين العاملين، عبر تحديد مهمات كل قسم ومهمات كل صحفي وواجباته، يؤدي إلى حدوث إرباك وتلكؤ في العمل، وهذا الأمر قد يؤثر على سير العمل داخل الجريدة. فتوزيع المهام والسلطات والأعمال داخل الجريدة ركن مهم في الهيكليات الإدارية، فالأفراد الذين يتوزعون على الوظائف يحتاج البعض منهم للتشريع أو التنفيذ أو المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن ثم اتخاذ المواقف الكفيلة بترجمة ذلك إلى أعمال ملموسة. فالمدراء يحتاجون إلى السلطة لكي ينفذوا القرارات المتخذة، ورؤساء الأقسام يحتاجون أيضًا بدورهم إلى السلطة لكي ينجزوا الأعمال التي يكلفون بها وبأقسامهم.

*** تناسب الموقع الوظيفي مع الكفاءة:**

طرحت الاستمارة سؤالًا عن مدى تناسب الموقع الوظيفي مع الكفاءة، وهل يتم تحديد مبدأ الكفاءة في توزيع مهام العمل داخل المؤسسة الصحفية؟..

جدول (٢٢) يوضح تناسب الموقع الوظيفي مع الكفاءة

تناسب الموقع	الصباح		المدى	
	القيادات	العاملون	القيادات	العاملون
دائمًا	٣٧,٥	٣٤,٧	٣١,٣	٣٧,٢
أحيانًا	٢٥	٣٦,٦	٢٥	٣٧,٢
نادرًا	٢٥	١,٩	١٨,٧	٤,٧
لا	١٢,٥	٢٤,٨	٢٥	٢٠,٩
لم يجب	–	١,٩	–	–

فجاءت النتائج لتؤكد وجود رضا لدى القيادات الصحفية والعاملين في أقسام التحرير في إشغالهم للمواقع الوظيفية، فالبنسبة للقيادات الصحفية في جريدة الصباح جاءت النسبة الأكبر راضية عن مواقعها (٣٧,٥٪) وبلغت نسبة الرضا لدى صحفيّ جريدة الصباح (٣٤,٧٪) .. أما بالنسبة لجريدة المدى فقد أوضحت النسب أيضًا وجود قناعة لدى القيادات الصحفية والعاملين في أقسام التحرير بمواقعهم الوظيفية وبنسب (٣١,٣٪) و(٣٧,٢٪).

وهذا يوضح أن أغلب المبحوثين يتفقون على تناسب موقعهم الوظيفي مع كفاءتهم التي يحملونها، ويشير هذا إلى وجود رضا من قبل القيادات الصحفية للمناصب التي يشغلونها في الجريدة، وهذا الشعور يعطي قناعة بأهمية العمل الذي يقومون به، ومن ثم إلى تنامي هذا العمل وتقدمه. ووجود قناعة لدى العاملين في أقسام التحرير بمواقعهم الوظيفية يتيح لهم فرصة العمل براحة واستقرار، ما يؤدي إلى تطوير العمل الصحفي ومن ثم تطوير ونمو الجريدة.

*** أفضل كفاءة من رئيسك:**

جدول (٢٣) يوضح إجابات المبحوثين بشأن الكفاءة

الكفاءة	الصباح/ العاملون	المدى/ العاملون
دائمًا	١٢,٩	٢٠,٩
أحيانًا	٣١,٧	١٨,٦
نادرًا	١٣,٩	٩,٣
لا	٤١,٦	٥١,٢

وفي سؤال عن أفضلية الصحفي من رئيسه المباشر من ناحية الكفاءة جاءت النسب لتؤكد حالة الرضا لدى الصحفيين عن مواقعهم، فأغلبية الصحفيين لا يشعرون بأنهم أكثر كفاءة من رؤسائهم المباشرين، ففي

جريدة الصباح بلغت نسبة من لا يشعر بأنه أفضل من رئيسه المباشر (٤١,٦٪)، وهذا يؤكده وجود رضا عن أسلوب إدارة الجريدة.

وتشير إجابات الصحفيين في جريدة المدى إلى حصول نسبة (٥١,٢٪) ممن لا يشعرون بأنهم أفضل من رؤسائهم المباشرين، وهذه النتيجة تؤكد وجود تناسب للموقع الوظيفي مع الكفاءة بالنسبة للعاملين في جريدة المدى. ولكن هذا لم يمنع من وجود مثل هذا الشعور عند بعض العاملين (انظر الجدول ٢٣).

*** تحفيز العاملين:**

جدول (٢٤) يوضح مدى التحفيز الذي يتلقاه العاملون للعمل بجهد أكبر

تحفيز العاملين	الصباح/ القيادات	المدى/ القيادات
دائمًا	٨٧,٥	٨٧,٥
أحيانًا	٨,٣	١٢,٥
نادرًا	٤,٢	–
لا	–	–

يُعد عامل التحفيز من المهمات الأساسية للإدارة في أي مؤسسة، فقد أشار نسبة (٨٧,٥٪) من القيادات الصحفية في جريدة الصباح بـ (دائمًا) يوجد تحفيز للعاملين. أما القيادات الصحفية في جريدة المدى فقد بلغت أيضًا نسبة من أشار إلى وجود تحفيز من قبلهم للعاملين (٨٧,٥).

وهذا يعني أن هناك تحفيزًا دائمًا من قبل الرؤساء في العمل على تقديم جهد أفضل في كلتا الجريدتين كي يقدموا عملهم بصورة أفضل. وقد يأخذ هذا التحفيز أشكالًا متعددة قد تكون معنوية أو مادية، وفي الحالتين فإن نتائج التحفيز تكون مضمونة للحصول على عمل أفضل. لأن التحفيز كما هو وظيفة مهمة من وظائف الإدارة فإنه يشكل عاملًا مهمًّا للعاملين كي يقدموا عملهم بجهد أكبر وبكفاءة أعلى.

سادسًا.. النظام الإداري في المؤسسات الصحفية العراقية

كان الإعلام العراقي في زمن النظام السابق، كما ذكر سابقًا، إعلامًا مركزيًّا موجهًا تتحكم الدولة في مفاصله وتدير توجهاته، فكان النظام المتبع آنذاك في إدارة الصحيفة هو النظام المركزي الذي تتدرج فيه السلطات من الأعلى إلى الأسفل، والصحفي فيه محكوم بنظام وقانون ويُعامل معاملة الموظف في الدولة.. أما بعد عام ٢٠٠٣ فالإعلام العراقي لم يعد إعلامًا حكوميًّا بل أصبح إعلامًا تحكمه الأحزاب والفئات المختلفة، ولا يوجد أي تشريع أو قانون ينظم العمل الإعلامي العراقي بعدما ألغيت جميع القوانين السابقة.

فصدرت بعد ٢٠٠٣ مئات الصحف والمطبوعات التي تعود مرجعياتها إما إلى أحزاب أو جهات أو أشخاص معروفين أو غير معروفين في الساحة العراقية. والسمة الغالبة على إدارات هذه الصحف أن بعضها لم يكن يمتلك الخبرة الكافية لإدارة جريدة أو مجلة فكان أغلب هذه الصحف يفشل وينتهي إلى الغلق. وبعضها الآخر استمر في الصدور ليكون لهذه الصحيفة جمهورها من القراء، والبعض الآخر من الصحف استطاع أن يطور إمكاناته وقدراته بما يتيح له الاستمرار والتوسع في حجم توزيع الصحيفة وفي تطوير إمكانياتها. ولكن جميع هذه الصحف كانت تعمل بدون مرجعية متفق عليها في الوسط الإعلامي تضع الضوابط والقوانين التي تتعلق سواء بحرية الصحافة أو أخلاقيات المهنة. كما أن تلك الصحف لم تكن تعتمد النظام المؤسسي والإدارة المهنية والتنظيم الهيكلي للصحف، فكانت كل صحيفة تضع لنفسها الهيكلية والتنظيم الإداري التي تراه مناسبًا، وبعضها كان يعمل بدون الاعتماد على أسس حديثة متقدمه في وضع الهيكليات.

جدول (٢٥) يوضح رأي القيادات بنوع النظام الإداري الأمثل للصحف

نوع النظام الإداري	الصباح/ القيادات	المدى/ القيادات
النظام الوظيفي	٤١,٧	٣٧,٥
النظام المركزي	٣٣,٣	٣١,٢
النظام اللا مركزي	٢٠,٨	٢٥
لم يجب	٤,٢	٦,٣

وفي سؤال للقيادات الصحفية في جريدة الصباح عن أفضلية النظام الإداري الذي يعتقدونه مناسبًا لإدارة الصحف العراقية، أجاب (٤١,٧٪) بأنهم يفضلون النظام الوظيفي، وهو (النظام الذي يتيح حرية أكبر عند التنفيذ مع الاحتفاظ بمركزية القرارات)، كما اختار (٣٣,٣٪) من القيادات في جريدة الصباح النظام المركزي ليكون هو النظام المناسب لإدارة الصحف العراقية. مما يدل على أن رواسب التعامل بالأنظمة السابقة التي كانت سائدة في إدارة الإعلام العراقي لا تزال راسخة في أذهان بعض القيادات الصحفية في جريدة الصباح. وما زالوا يفضلون الأنظمة المركزية التي تحتكر السلطة والقرارات، وقد يعود هذا إلى مرجعية جريدة الصباح التي تعود إلى شبكة الإعلام العراقي، وهي هيئة مستقلة ولكن في حقيقتها تخضع إلى إدارة الدولة من حيث التمويل ويتم تعيين مديرها العام من قبل السلطة الحاكمة، والذي بدوره يعيّن مدراء المؤسسات الإعلامية المرتبطة بالشبكة ومنها تعيين رئيس تحرير جريدة الصباح.

والملاحظ في توزيع السلطة ومستويات إصدار القرار وحجم مشاركة العاملين في القرار في جريدة الصباح أن النظام المتبع في هذه الجريدة هو النظام المركزي الذي يضعف كثيرًا من مشاركة المستويات الدنيا بالقرارات وبتقديم الآراء والأفكار التي تساعد في تطوير العمل.

أما في صحيفة المدى التي تُعد من الصحف المستقلة، والتي لا تتبع لحزب أو جهة سياسية فقد أجاب (٣٧,٥٪) بأنهم يفضلون النظام الوظيفي، وهو النظام الأقرب لإدارة الصحف.

* تحديد الهيكلية التنظيمية للمؤسسة:

جدول

(٢٦) يوضح مراجعة الهيكل التنظيمي لجريدتي الصباح والمدى

مراجعة الهيكلية الإدارية	الصباح/ القيادات	المدى/ القيادات
نعم وبصورة مستمرة	٣٣,٣	٣١,٣
أحيانًا	٣٧,٥	٦٨,٧
لا توجد	٢٠,٨	–
لم يجب	٨,٣	–

لا يلقى موضوع الهيكلية التنظيمية ومراجعتها الكثير من الاهتمام من قبل القيادات في الصحف العراقية، فقد أكد (٣٣,٣٪) من القيادات الصحفية في جريدة الصباح بأن هناك مراجعة للهيكلية التنظيمية للجريدة وأن المراجعة تتم بشكل نصف سنوي (٤١,٢٪)، بينما كانت النسب الباقية لا تؤيد المراجعة، وقد حددوا الأسباب بأن بعض القيادات الصحفية في جريدة الصباح لا يمتلكون رؤية واضحة للهيكلية التنظيمية الخاصة بجريدتهم فموضوعة الهيكلية وإعادة مناقشتها وبحثها لا تلقى أهمية من قِبل إدارة جريدة الصباح.

جدول (٢٧) يوضح موعد مراجعة الهيكلية التنظيمية

موعد المراجعة	الصباح/ القيادات	المدى/ القيادات
شهري	٢٣,٥	٢٥
نصف سنوي	٤١,٢	٣٧,٥
سنوي	٣٥,٣	٢٥
لم يجب	-	١٢,٥

أما جريدة المدى فقد أعطت إدارتها أهمية أكبر من سابقتها لموضوعة الهيكلية التنظيمية، وأن هناك شبه إجماع من قبل القيادات الصحفية على ضرورة مراجعة هذه الهيكلية وإعادة تنظيمها عند الحاجة إلى ذلك لتتناسب مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للجريدة وتكون أكثر انسجامًا مع الخطط الموضوعة لتطوير العمل، وقد أيد ذلك (٣١,٣٪) بنعم و(٦٨,٧) بأحيانًا (انظر الجدول ٢٦)، كما أيد (٣٧,٥٪) أن تتم المراجعة بموعد نصف سنوي (انظر الجدول ٢٧).

جدول (٢٨) يوضح أسباب عدم مراجعة الهيكلية التنظيمية

الأسباب	الصباح/ القيادات	المدى/ القيادات
لا دراية لك بهذه الأمور	٨٠	-
عدم وجود هيكلية تنظيمية معلنة للمؤسسة	٢٠	-
قلة عدد المستويات الإدارية التي لا تقضي بمراجعة الهيكلية	-	-
أسباب أخرى	-	-

*** ما يميز الإدارة:**

جدول (٢٩) يوضح إجابات العاملين حول ما يميز الإدارة في جريدتي الصباح والمدى

تمتاز الإدارة	الصباح/ العاملون	المدى/ العاملون
الانضباط	٣٧,٩	٤٤,١
المرونة والتساهل في العمل	٣١,٥	٢٧,٩
التردد	١٧,٦	١٤
الشدة والحزم	١٢,٩	١٤

وعن ما يميز أسلوب الإدارة في الصحف موضوع الدراسة فقد أكد (٣٧,٧٪) من العاملين في جريدة الصباح أن ما يميز أسلوب إدارتها هو (الانضباط)، الأمر الذي يؤكد الأسلوب المركزي الذي تتبعه هذه الجريدة.

ويُقال الشي نفسه عن جريدة المدى بأن الانضباط هو ما يميز أسلوب إدارتها، فقد أكدت نسبة (٤٤,١٪) ذلك، وهو أمر قد وجدت إدارة الجريدة بأنه ضروري من أجل ضبط سير العمل في الجريدة.

*** اجتماعات هيئة التحرير:**

يُشارك في الاجتماعات التي تعقدها إدارة تحرير جريدة الصباح معظم إدارات الأقسام وسكرتارية التحرير لمناقشة شؤون التحرير، وكذا الحال في جريدة المدى، إذ إن اشتراك القيادات الصحفية في اجتماعات التحرير يعطي العمل الصحفي حيوية أكثر في مناقشة قضاياه.

وعقد الاجتماعات يساعد كثيرًا على طرح الأفكار ومعالجة المشاكل التي تواجه العمل، كما تتيح لإدارة التحرير الاطلاع على كيفية سير العمل في الجريدة.

* **أسلوب الحزم والشدة:**

جدول (٣٠) يوضح استخدام أسلوب الحزم والشدة مع العاملين

الحزم والشدة	الصباح/ القيادات	المدى/ القيادات
دائمًا	–	١٢,٥
أحيانًا	٤٥,٨	٤٣,٨
نادرًا	٢٠,٨	–
لا	٣٣,٣	٤٣,٧

يُعد أسلوب الحزم والشدة من الأساليب التي تستخدمها الإدارات المركزية التي يتطلب عملها أن تستخدم سلطتها في تنفيذ الأوامر، وفي سؤال القيادات الصحفية في جريدة الصباح عن أفضلية أسلوب الحزم والشدة أكدت نسبة (٤٥,٨٪) بأنهم يفضلون أحيانًا هذا الأسلوب، كما أجاب (٤٣,٨٪) من القيادات الصحفية في جريدة المدى بأنهم يفضلون أسلوب الحزم والشدة.

وتفضيل أسلوب الحزم والشدة يُعد مؤشرًا سلبيًّا لأن هذا الأسلوب لا يمكن التعامل به مع العاملين في التحرير، فهو لا يتناسب أبدًا مع طبيعة العمل الإعلامي الذي يستدعي المرونة والحرية وفسح المجال أمام الأفكار المبدعة تمهيدًا لتحقيق أهداف العمل الصحفي المرجوة.

* **تنفيذ العاملين الأوامر والتعليمات:**

جدول (٣١) يوضح مدى تنفيذ العاملين للأوامر

تنفيذ العاملين الأوامر	الصباح/ القيادات	المدى/ القيادات
دائمًا	٣٧,٥	٤٣,٧
أحيانًا	٦٢,٥	٥٠
نادرًا	–	٦,٣
لا	–	–

أكد المبحوثون في جريدة الصباح وبنسبة (٦٢,٥٪) من إجمالي القيادات الصحفية في هذه الجريدة تأييديهم لضرورة تنفيذ العاملين للأوامر والتعليمات التي توجه لهم. وفي جريدة المدى ذكرت نسبة (٥٠٪) من المبحوثين تأييدهم تنفيذ العاملين للأوامر والتعليمات.

وقد سعت الدراسة من طرحها لهذه الأسئلة إلى معرفة النظام الإداري المتبع في هذه الصحف، فمثل تلك الأساليب تشيع المركزية في العمل لأنها تشجع الشدة في التعامل مع العاملين في أقسام التحرير الذي تقتضي المعاملة معهم أن تكون مرنة وتكون هناك مساحة للحوار والنقاش تسمح لهم بأداء أعمالهم بيسر وبكفاءة أكبر.

*** المرونة والحرية:**

جدول

(٣٢) يوضح مدى توافر الحرية والمرونة

للعاملين في ممارسة العمل الصحفي

المرونة والحرية	الصباح/ العاملون	المدى/ العاملون
دائمًا	٢٥,٧	٤٤,٢
أحيانًا	٤١,٦	٣٠,٢
نادرًا	١٣,٩	١٤
لا	١٨,٨	١١,٦

أما عن مساحة الحرية والمرونة التي توفرها إدارة التحرير للعاملين فقد أجاب (٤١,٦٪) من العاملين بأحيانًا تكون هناك حرية ومرونة في ممارسة العمل داخل جريدة الصباح، أما العاملون في جريدة المدى فرأوا أن مساحة الحرية والمرونة أكبر بكثير من جريدة الصباح إذ أجاب (٤٤,٢٪) بأن هناك حرية ومرونة دائمة في ممارسة العمل، وهذا يؤكد أفضلية الصحف المستقلة في توفيرها حرية تعبير ومرونة في سير الأعمال لا توفرهما الصحف الأخرى التي تتبع سياستها النظام الحاكم في البلد.

إن الحرية والمرونة في ممارسة العمل الصحفي تعطي العاملين فسحة أكبر في حرية التعبير عن آرائهم ومجالًا أوسع لإبراز إبداعاتهم وعرض أفكارهم والشعور بقيمة العمل الذي يقدمونه في أنه عمل يمارس سلطة داخل المجتمع في التوجيه والترفيه والتعليم، أي بما يحقق وظائف العمل الإعلامي.

*** سياسة التحرير:**

جدول (٣٣) يوضح إجابات العاملين
حول ما يميز الإدارة في جريدتي الصباح والمدى

الميل إلى	الصباح/ العاملون	المدى/ العاملون
الوسطية	٦١,٢	٧٢
التشدد	٢٢,٣	٢٠,٩
التساهل	١٦,٥	٧

وفي ما يخص موضوع تحديد السياسة التحريرية للجريدة فإن جريدة الصباح تقف بين الميل إلى التشدد والميل إلى التساهل وتتخذ الوسطية، وهذا ما أكدته نسبة (٦١,٢٪) من العاملين في الجريدة. وكان رأي العاملين في جريدة المدى أكثر تأكيدًا لاتخاذ الجريدة الوسطية في تحديدها السياسة التحريرية وبنسبة (٧٢٪)، وهذا مؤشر ايجابي يدل على حسن أداء الإدارة في تعاملها مع المادة الصحفية، وتحديدها للسياسة التحريرية التي يضعها عادة أصحاب الملكية أو القائمون على المؤسسة الصحفية وتتفق مع أهدافهم من إنشاء هذه المؤسسة. ويعدّ التزام العاملين في التحرير بهذه السياسات التي قد تكون معلنة أو مستترة ويكتسبها الصحفي أثناء عمله من أولويات العمل الصحفي.

* **شؤون التحرير:**

جدول (٣٤) يوضح إجابات القيادات حول شؤون التحرير

شؤون التحرير تحتاج إلى	الصباح/ القيادات	المدى/ القيادات
التشاور مع إدارة التحرير	٥٨,٣	٤٣,٧
السرعة في اتخاذ القرارات	٢٠,٨	٢٥
المشاركة مع العاملين	١٦,٧	٢٥
لم يجب	٤,٢	٦,٣

أجاب عدد من المبحوثين من القيادات الصحفية في جريدة الصباح ونسبتهم (٥٨,٣٪) على أن شؤون التحرير تحتاج إلى التشاور مع إدارة التحرير.

ويدل هذا على أن أغلبية الإدارات الصحفية في جريدة الصباح ترغب بأن تناقش أمور التحرير مع إدارة التحرير حصرًا، وأن قليلًا منهم يفضل اتخاذ قرارات سريعة بدون التشاور مع إدارة التحرير، والأقل من يحبذ مشاركة العاملين في مناقشة الأمور التي تخص التحرير في الجريدة. وهذا قد يعطي دلالة على عدم امتلاك بعض هذه الإدارات القدرة والإمكانية لحل المشاكل التي تواجه التحرير إلا بعد أخذ رأي وموافقة إدارة التحرير. كما قد ينمي هذا الإجراء المركزية في عمل التحرير ويجعله مقتصرًا على إدارة التحرير المتمثلة برئيس التحرير ومديره.

أما في ما يخص جريدة المدى فإن نسبة (٤٣,٧٪)، من القيادات الصحفية أجابت بأن شؤون التحرير تحتاج إلى التشاور مع إدارة التحرير.

وهذا يدل على أن غالبية القيادات الإدارية في جريدة المدى تفضل التشاور مع إدارة التحرير بشأن التحرير، والقليل منهم قد ينفرد باتخاذ قرارات سريعة أو مشاركة العاملين معهم، وتفضيل التشاور مع إدارة التحرير يعمق المركزية بعكس ما تقتضيه شؤون التحرير من مرونة

ومشاركة واسعة للعاملين سواء بالأفكار أو المقترحات. كما أن إحساس القيادات الصحفية بعدم وجود قبول بمشاركتهم في شؤون التحرير سيؤثر سلبًا على انتمائهم للمؤسسة.

*** التغيير في طبيعة العمل:**

جدول (٣٥) يوضح مشاركة القيادات في إجراء تغييرات في طبيعة العمل

المشاركة	الصباح/ القيادات	المدى/ القيادات
تبلغ فقط بتلك التغييرات	٤١,٦	٣٧,٥
تتم دعوتك للمشاركة بالرأي حول تلك التغييرات	٢٩,٢	٤٣,٧
لا علاقة لك بالتغييرات	٢٩,٢	١٨,٨

تجري إدارات الصحف بعض التغييرات في طبيعة العمل الصحفي الخاص بالجريدة بالشكل الذي تراه مناسبًا، وقد يشارك بهذه التغييرات القيادات الموجودة في الصحيفة، وقد ينفرد رئيس التحرير بها. وفي جريدة الصباح فإن نسبة الذين يشاركون في عمليات التغيير هذه (٢٩,٢٪)، وهي نسبة قليلة جدًّا، في حين تبلغ نسبة من يبلغون بهذه التغييرات بدون أن يكون لهم رأي بالتغيير (٤١,٦٪).

أما في جريدة المدى فالوضع مختلف تمامًا إذ يكون حجم المشاركة أوسع في عمليات التغيير فيشارك (٤٣,٧٪) من القيادات بهذه العمليات و(٣٧,٥٪) يبلغون فقط بهذه التغييرات.

الاقتراحات التي يقدمها العاملون:

جدول (٣٦) يوضح قدرة العاملين على تقديم الاقتراحات من وجهة نظر القيادات

القدرة على تقديم الاقتراحات	الصباح/ القيادات	المدى/ القيادات
دائمًا	٤١,٧	١٨,٨
أحيانًا	٤٥,٨	٦٨,٧
نادرًا	٨,٣	١٢,٥
لا	٤,٢	-

تؤيد أغلبية القيادات الصحفية فسح المجال للعاملين في الجريدة لتقديم اقتراحاتهم، وهذا يعطيهم فرصة وحرية أكبر في تقديم الأفكار الخلاقة والمبدعة التي يتميز بها العمل الإعلامي، وقد أيد ذلك (٤٥,٨٪) من القيادات في جريدة الصباح.

كما أيد ذلك (١٨,٨٪) من القيادات الصحفية في جريدة المدى، ونسبة (٦٨,٧٪) منهم أحيانًا لدى العاملين قدرة على تقديم الاقتراحات. وهذا يؤكد على وجود تفاوت في قابلية العاملين في التحرير على تقديم الاقتراحات والآراء المفيدة التي تؤدي إلى تطوير العمل الصحفي.

وإفساح المجال أمام العاملين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة يؤدي إلى دفع حركة العمل إلى الأمام ويمنح العاملين شعورًا أكبر بالمشاركة.

سابعًا: المعوقات التي تواجه العمل الصحفي في المؤسسات الصحفية:

يتعرض العاملون أثناء عملهم الصحفي إلى ضغوط عديدة قد تعيق عملية إنتاجهم للمادة الصحفية بشكل جيد، وهذه الضغوط تختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقًا لأسلوب إدارة القائمين عليها ووفقًا لسياستها التحريرية، فضلًا عن النظام الإعلامي القائم في المكان الذي تصدر فيه المؤسسة الصحفية.

ويمكن تحديد أبرز المعوقات التي يتعرض إليها صحفي عند ممارسة عمله المهني في:

- تدني الرواتب.
- صعوبات العمل الصحفي.
- قيود حرية التعبير.
- غياب الاستقرار الوظيفي.
- عدم شعور الصحفي بالتقدير داخل المؤسسة الصحفية.
- عدم وجود إدارة متفهمة لطبيعة العمل الإعلامي.

جدول (٣٧) يوضح أهم المعوقات التي تواجه العمل داخل المؤسسة الصحفية

المعوقات	الصباح/ العاملون	المدى/ العاملون
تدني الرواتب	٢٧,١	٣١,٣
غياب الاستقرار الوظيفي	١٦,٣	١٠,٩
عدم شعور الصحفي بالتقدير داخل المؤسسة الصحفية	١٥	١٤
قيود حرية التعبير	١٤,٥	١٤
صعوبات العمل الصحفي	١٣,٩	١٢,٥
عدم وجود إدارة متفهمة لطبيعة العمل الإعلامي	١٣,٢	١٧,٢

وفي استطلاع لمعرفة أكثر المعوقات للعمل الصحفي في المؤسسات الصحفية العراقية، أظهرت النتائج معوق (تدني الرواتب) على أعلى النسب إذ بلغ (٢٧,١٪)، وهذا يؤكد عدم وجود رضا من قبل العاملين في أقسام تحرير جريدة الصباح عن رواتبهم وأجورهم التي يتقاضونها نتيجة عملهم في الجريدة، فتدني الرواتب يعدّ من الضغوط الاقتصادية التي تؤثر على الجهد الذي يبذله العاملون.

وحاز المعوق (غياب الاستقرار الوظيفي) على المرتبة الثانية إذ بلغت نسبة الإشارة إلى ذلك (١٦,٣٪)، ويأتي المعوق الثالث (عدم شعور الصحفي بالتقدير داخل المؤسسة الصحفية) إذ بلغت نسبة التأييد (١٥٪), وجاء في المرتبة الرابعة (قيود حرية التعبير) بنسبة قدرها (١٤,٥٪)، وجاء في المرتبة الخامسة (صعوبات العمل الصحفي) بنسبة قدرها (١٣,٩٪)، وفي المرتبة الأخيرة جاء المعوق (عدم وجود إدارة متفهمة لطبيعة العمل الإعلامي) إذ بلغ نسبته (١٣,٢٪).

أما أكثر المعوقات التي يعاني منها العاملون في أقسام التحرير في جريدة المدى فكان (تدني الرواتب) وقد أيد ذلك (٣١,٢٪).

وجاء في المرتبة الثانية العائق (عدم وجود إدارة متفهمة لطبيعة العمل الإعلامي) إذ أيد ذلك (١٧,١٪)، وجاء المعوقان (قيود حرية التعبير) و(عدم شعور الصحفي بالتقدير داخل المؤسسة الصحفية) مناصفة في احتلال المرتبة الثالثة بنسبة (١٤٪)، وهذا يؤكد وجود مرونة وحرية في ممارسة العاملين لعملهم داخل الجريدة، وجاء في المرتبة الرابعة (صعوبات العمل الصحفي) بنسبة قدرها (١٢,٥٪)، يليه في المرتبة الخامسة (غياب الاستقرار الوظيفي) وبنسبة قدرها (١٠,٩٪).

ثامنًا: العوامل التي تساعد في نجاح المؤسسة الصحفية

طرحت الدراسة مجموعة من العوامل التي تساعد في نجاح المؤسسات الصحفية والتي أسفرت عنها نتائج بعض الدراسات والبحوث الإعلامية والإدارية. وتم الطلب من المبحوثين من الصحيفتين (الصباح والمدى) ترتيب هذه العوامل وفقًا لرؤيتهم لدرجة أهمية وتأثير كل عامل من هذه العوامل في نجاح المؤسسة الصحفية، وهذه العوامل هي:

- كفاءة العاملين وأدائهم أعمالهم.
- حسن أداء الإدارة بمستوياتها جميعها.
- توافر الموارد المالية اللازمة للنجاح.

ـ اعتماد التقنيات الحديثة في العمل.

ـ امتلاك المؤسسة الصحفية كفاءات إعلامية متخصصة.

ـ أخرى (اذكرها).

وفي ما يلي عرض لأبرز النتائج التفصيلية التي تخص إجابات المبحوثين في جريدة الصباح بالنسبة للقيادات الصحفية والعاملين:

جدول (٣٨) يوضح رأي القيادات في جريدة الصباح للعوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة الصحفية

العوامل	٪	المرتبة
كفاءة العاملين في أدائهم أعمالهم	١٠٠	١
حسن أداء الإدارة بمستوياتها جميعها	١٠٠	١
توافر الموارد المالية اللازمة للنجاح	٩٥,٨	٢
امتلاك المؤسسة كفاءات إعلامية متخصصة	٧٩,١	٣
اعتماد التقنيات الحديثة في العمل	٧٥	٤

في ما يخص القيادات الصحفية في جريدة الصباح فقد حصلت فئة (كفاءة العاملين في أدائهم أعمالهم) على إجماع وبنسبة (١٠٠٪) تشاركها في المرتبة الأولى فئة (حسن أداء الإدارة بمستوياتها جميعها) وبالنسبة نفسها، وجاءت في المرتبة الثانية فئة (توفر الموارد المالية اللازمة للنجاح) وبنسبة (٩٥,٨٪)، وبعدها في المرتبة الثالثة (امتلاك المؤسسة كفاءات إعلامية متخصصة) وبنسبة (٧٩,١٪)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة فئة (اعتماد التقنيات الحديثة في العمل) وبنسبة (٧٥٪).

وتدل هذه البيانات على أن نمو المؤسسة الصحفية في ما يخص الملاكات القيادية في جريدة الصباح مرهون أولًا بعاملين مهمين هما (كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم) و(حسن أداء الإدارة بمستوياتها

جميعها) لحصولهما على أعلى نسبة (١٠٠٪) وحصول الفئات الأخرى على مراتب أقل أهمية.

واشتراك الفئتين أعلاه بالمرتبة الأولى يدل على وعي القيادات الصحفية بأهمية الجانبين المذكورين (العاملين والإدارة) فكفاءة العاملين وحسن أداء الإدارة يعدان عاملين فاعلين في نجاح المؤسسة الصحفية، ومؤشرًا مؤكدًا لحسن سير المؤسسة في عملها نحو التقدم والتطور.

جدول (٣٩) يوضح رأي العاملين في جريدة الصباح للعوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة الصحفية

العوامل	٪	المرتبة
كفاءة العاملين في أدائهم أعمالهم	٨٦,١	١
توافر الموارد المالية اللازمة للنجاح	٨٢,١	٢
اعتماد التقنيات الحديثة في العمل	٧٨,٢	٣
حسن أداء الإدارة بمستوياتها جميعها	٧٣,٢	٤
امتلاك المؤسسة كفاءات إعلامية متخصصة	٧٣,٢	٤

وجاءت إجابات المبحوثين من العاملين في أقسام التحرير في جريدة الصباح كالآتي: حصول فئة (كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم) على المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبنسبة (٨٦,١٪)، تليها في المرتبة الثانية فئة (توافر الموارد المالية اللازمة للنجاح) وبنسبة (٨٢,١٪) ثم في المرتبة الثالثة فئة (اعتماد التقنيات الحديثة في العمل) وبنسبة (٧٨,٢٪)، ثم في المرتبة الرابعة والأخيرة فقد تشاركت بها الفئتان (حسن أداء الإدارة بمستوياتها جميعها) و(امتلاك المؤسسة كفاءات إعلامية متخصصة) وبنسبة (٧٣,٢٪) لكل منهما.

وتدل البيانات أعلاه على احتلال فئة (كفاءة العاملين في أدائهم أعمالهم) على أكثر الفئات أهمية في ما يتعلق بالعاملين لحصولها على

أعلى نسبة (٨٦,١٪)، وهي تتفق مع إجابات القيادات الصحفية في احتلال الفئة المذكورة المرتبة الأولى، واختيار ترتيب الفئات الأخرى اختلف عند العاملين عنه عند الكوادر القيادية.

جدول (٤٠) يوضح رأي القيادات في جريدة المدى للعوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة الصحفية

العوامل	٪	المرتبة
حسن أداء الإدارة بمستوياتها جميعها	١٠٠	١
توافر الموارد المالية اللازمة للنجاح	١٠٠	١
كفاءة العاملين في أدائهم أعمالهم	٨٧,٥	٢
اعتماد التقنيات الحديثة في العمل	٨٧,٥	٢
امتلاك المؤسسة كفاءات إعلامية متخصصة	٦٨,٧	٣

اما إجابات المبحوثين من الكوادر القيادية في جريدة المدى فكانت كالآتي: احتلال الفئتين (حسن أداء الإدارة بمستوياتها جميعها) و(توافر الموارد المالية اللازمة للنجاح) على المرتبة الأولى وبنسبة (١٠٠٪) لكل منهما، تليهما في المرتبة الثانية الفئتان (كفاءة العاملين في أدائهم أعمالهم) و(اعتماد التقنيات الحديثة في العمل) وبنسبة (٨٧,٥٪) لكل منهما، ثم احتلت المرتبة الثالثة والأخيرة فئة (امتلاك المؤسسة كفاءات إعلامية متخصصة) (٦٨,٧٪).

وتشير البيانات أعلاه إلى حصول فئتي (حسن أداء الإدارة بمستوياتها جميعها) و(توافر الموارد المالية اللازمة للنجاح) على الأهمية الأولى من بين الفئات الأخرى.

جدول (٤١) يوضح رأي العاملين في جريدة المدى للعوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة الصحفية

العوامل	٪	المرتبة
كفاءة العاملين في أدائهم أعمالهم	٩٣	١
توافر الموارد المالية اللازمة للنجاح	٨٣,٧	٢
حسن أداء الإدارة بمستوياتها جميعها	٨١,٣	٣
اعتماد التقنيات الحديثة في العمل	٧٩	٤
امتلاك المؤسسة كفاءات إعلامية متخصصة	٧٦,٧	٥

وجاءت إجابات المبحوثين من العاملين في أقسام التحرير في جريدة المدى كالآتي: حصول فئة (كفاءة العاملين في أدائهم أعمالهم) على المرتبة الأولى وبنسبة (٩٣٪)، تليها الفئة (توافر الموارد المالية اللازمة للنجاح) لحصولها على نسبة (٨٣,٧٪)، تليها في المرتبة الثالثة (حسن أداء الإدارة بمستوياتها جميعها) لحصولها نسبة (٨١,٣٪)، واحتلت فئة (اعتماد التقنيات الحديثة في العمل) على المرتبة الرابعة نسبة (٧٩٪)، أما فئة (امتلاك المؤسسة كفاءات إعلامية متخصصة) فحصلت على المرتبة الخامسة والأخيرة وبنسبة (٧٦,٧٪).

وتدل البيانات على حصول فئة (كفاءة العاملين في أدائهم أعمالهم) على المرتبة الأولى في الأهمية في ما يتعلق بالعاملين، ويلاحظ احتلال فئة (امتلاك المؤسسة كفاءات إعلامية متخصصة) على المرتبة الأخيرة في الأهمية وهي تتفق مع القيادات الصحفية للجريدة نفسها في احتلال هذه الفئة المرتبة الأخيرة.

* **فرصة العمل:**

جدول (٤٢) يوضح رأي العاملين حول ترك العمل في جريدتي الصباح والمدى

ترك العمل	الصباح/ العاملون	المدى/ العاملون
نعم	٢١,٨	٣٢,٦
لا	٣٩,٦	٣٠,٢
ربما	٣٨,٦	٣٧,٢

وحول سؤال إذا حصلت على فرصة عمل في مؤسسة أخرى، هل تترك العمل في مؤسستك الحالية؟ توزعت الإجابات بين (نعم)، (لا) و(ربما) وقد حصلت (لا) على أعلى نسبة (٣٩,٦٪)، أما في جريدة المدى فقد أجاب العاملون بنسبة (٣٢,٦٪) بأنهم سيتركون العمل في المؤسسة إذا جاءتهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى.

وهذا يشير إلى وجود عدد من العاملين في أقسام التحرير في جريدة الصباح ممن هم على استعداد لترك العمل إذا جاءتهم فرصة عمل أخرى. وهذا قد يكون نتيجة لمجموعة من العوامل فرضتها طبيعة أسلوب إدارة الجريدة الذي يشيع المركزية وتدني الرواتب ووجود قيود على حرية التعبير.

كما تشير الإجابات الخاصة بجريدة المدى إلى وجود عدم رضا وعدم استقرار وظيفي لدى بعض العاملين في جريدة المدى، وهذا بالنتيجة يؤدي إلى ضعف أدائهم لأعمالهم.

الخاتمة

المشروع الصحفي ذو طبيعة مزدوجة اقتصادية واجتماعية، لذلك فهو يسعى إلى تحقيق أهداف مرسومة يفرضها الواقع المجتمعي والمرحلة التاريخية من مراحل تطوره وكذلك يستمد المشروع الصحفي خصائصه من طبيعة العمل الصحفي، مع الأخذ بنظر الاعتبار اختلاف ملامح صناعة الصحافة المعاصرة عن صناعة الصحافة من قبل، فهي تحتاج اليوم إلى استثمارات ضخمة.

وتشهد الصحف منافسة حادة متعددة الأوجه سواء من الصحف الأخرى أم وسائل الإعلام الأخرى، لا سيما بعد أن أصبح الفضاء مفتوحًا للعديد من القنوات المرئية والمسموعة، ولا يغيب عن الأذهان تعدد أشكال المخاطرة في صناعة الصحافة، كما لا يمكن إغفال المشروع الصحفي كونه مشروعًا اقتصاديًّا يسعى إلى الربح (أو على الأقل يحاول تفادي الخسارة) فهو يحتاج إلى دراسات جدوى اقتصادية وفنية وتسويقية مستمرة لأن المضمون الإعلامي مرتبط بالمستهلكين.

لذلك، فإن التأسيس لهذا المشروع، أي المشروع الصحفي، يقتضي وضع أسس يتم بموجبها بناء هذا المشروع، فالمؤسسة الصحفية يجب أن تعمل وفق هيكلية تنظيمية غالبًا ما تتكون من أجزاء متداخلة تربطها علاقات وظيفية متبادلة لإنجاز مهام وأنشطة مشتركة، تتولى المؤسسة الصحفية القيام بها، ووظائف تحقق في النهاية سياسات المؤسسة وأهدافها، وعن طريقها تتحدد طبيعة العلاقات والنظام الاتصالي في المؤسسة وكيفية اتصال الرؤساء بالمرؤوسين وموقع كل منهم في السلم الوظيفي، ومن ثم فهو تحديد مقنن في ترجمة الوظائف بصورة مهام يتحدد من يقوم بها وكيفية القيام بها.

والهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحفية لا يختلف عن باقي المؤسسات الأخرى باستثناء وجود أقسام وإدارات لأداء الأعمال الصحفية، وإذا تم سابقًا تحديد أفضلية النظام اللامركزي في إدارة المؤسسات الصحفية فإنه في الهيكلية التنظيمية للمؤسسة الصحفية يجب أن يكون في تسلسل هرمي مع لامركزية في الأقسام، وهذا يتيح مرونة أكبر في إصدار القرارات، ولكن في الأحوال كلها لا يوجد هيكل تنظيمي وحيد أو أفضل تسير عليه دور الصحف كافة، وإنما يختلف هذا التنظيم باختلاف ظروف وطبيعة عمل وميزانية وحجم كل صحيفة، فقد يختلف تنظيم أنشطة الصحف اليومية عن الصحف الأسبوعية، وقد يختلف كذلك تنظيم أنشطة الصحف العامة عن المتخصصة. والأساس في ذلك هو اعتماد هيكلية تنظيمية مرنة قابلة للتغيير أو التطوير وفق المستجدات التي تواجه الصحيفة.

وتوجد عوامل مهمة أخرى في المشروع الصحفي، وهي استخدام التقنيات الحديثة التي أدت إلى تغير تقسيم العمل في المؤسسات المختلفة، بما في ذلك وسائل الإعلام، مع استخدام الكمبيوتر في عمليات الطبع والفرز، حتى أن كثيرًا من الأعمال التي كان يقوم بها (الطباعون) ومخرجو الصفحات قد انتقلت إلى المحررين أنفسهم. فالتطورات الراهنة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أثرت على عملية إنتاج الصحيفة بشكل ايجابي وحولتها إلى عمليات ألكترونية تسير بسرعة وسهولة.

كما أن التقنية الحديثة في حقل التصوير كان لها الأثر الفاعل في أن تعطي للصحف مجالًا واسعًا في دخول المنافسة لتحقيق السبق الصحفي في التغطية التصويرية نظرًا لما توفره هذه التقنية الحديثة من سرعة ومرونة كبيرة، سواء في التصوير أو في نقل الصور إلى مقر الصحيفة.. وقد عكس هذا التطور تأثيره بشكل واضح على شكل طباعة الصحيفة وسرعة وصولها، وانتشارها جغرافيًا، ومن ثم صدور أكثر من طبعة للصحيفة الواحدة، وبلغات متعددة. ومن ثم فإن الضرورة هنا تحتم على

المؤسسات الصحفية إذا أرادت النجاح والمنافسة في السوق أن تعتمد التقنيات الحديثة في عملها كإدارة وكعمليات وكإنتاج.

وأكثر ما يحتاج المشروع الصحفي إلى إدارة مرنة ومشاركة لها إلمام بتقنيات الإدارة المعروفة ووظائفها، التي حددها الخبراء والمختصون في مجال الإدارة. فضلًا عن إلمامه بفنون العمل الإعلامي، الذي يتميز بسمات وخصائص حددتها طبيعة العمل الإعلامي عبر مدخلاته ومخرجاته، ومن ثم الإلمام بأدوات وتقنيات الإدارة الحديثة التي جاءت متوافقة مع ما يحتاجه العمل الإعلامي، من لا مركزية في العمل ومرونة ومشاركة. وهذه العوامل جميعها تساعد إلى حد كبير في امتلاك من يدير الإعلام أو المؤسسة الصحفية لأهم مهارة وهي مهارة اتخاذ القرار.

فنجد أن عملية صنع واتخاذ القرار في المؤسسات الإعلامية تُعدّ من أهم العمليات التي تُسهم إلى حد كبير في نجاح عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها، لذلك فإن هذه العملية تقتضي معرفة ودراية بآليات اتخاذ القرار من حيث فهم المشكلة والبدائل المتاحة لحلها، ثم اختيار الحل المناسب. وفي المؤسسات الإعلامية تقتضي آلية اتخاذ القرار وجود مشاركة في الرأي ومرونة للتوصل إلى القرار المناسب، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف هذه المؤسسات الإعلامية، والتي لا تقتصر على مستوى دون آخر وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التي يمثلها موضوع القرار، بمعنى أن عملية صنع القرار ليست فردية، بل يشارك فيها أكبر عدد من الأفراد الذين تهمهم هذه القرارات أو تخص عملهم، وبما أن عملية اتخاذ القرار إحدى وظائف الإدارة في أي مؤسسة نجد أن نجاح هذه الإدارة في مهمتها هو في قدرتها على اتخاذ القرار المناسب.

وفي الصحف التي تتبع أسلوب الإدارة السلطوية أو المركزية نجد انحسار اتخاذ القرار بين الإدارة العليا، مما يشكل عائقًا أمام المشاركة الفعلية للمحررين فتضعف الجوانب الإبداعية لديهم وتضعف قدرتهم على العطاء والتجديد، والعكس صحيح فإن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من الكفاءة المهنية للمحررين وزيادة رضائهم الوظيفي.

فنجد أن هناك عوامل عديدة يجب أن تراعيها إدارة الصحف من أجل تحقيق أهدافها ونجاحها في سوق مليئة بالصحف المحلية والإقليمية والدولية. فلا تكمن الصعوبة في التأسيس للمؤسسة الصحفية، وإنما الصعوبة تكمن في استمرار هذه المؤسسة ونجاحها في النشر والتوزيع.

الملاحق

الكتب العربية

١. د.إبراهيم عبد الله المسلمى. إدارة المؤسسات الصحفية. القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، ١٩٩٥.
٢. ـــــ الإعلام الإقليمي. القاهرة، دار الفكر العربي، ط٢، ٢٠٠٤.
٣. ـــــ الإعلام والمجتمع. ط٢، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٧.
٤. د.أحمد بدر. الصحافة الكونية. القاهرة، دار غريب، ٢٠٠٦.
٥. د.أسما حسين حافظ. تكنولوجيا الاتصال الإعلامي التفاعلي في عصر الفضاء الألكتروني المعلوماتي والرقمية. بيروت، الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
٦. د.الحسيني الديب. إدارة الصحف. القاهرة. مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٨٦.
٧. د. السيد أحمد مصطفى عمر. البحث الإعلامي. مفهومه. إجراءاته. ومناهجه. الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
٨. د.أمين ساعاتي. إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق. القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٨.
٩. د.بسيوني حمادة. دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي. مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٣.
١٠. د.بلقاسم سلاطينة ود.اسماعيل قيرة. التنظيم الحديث للمؤسسة. القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
١١. د.تيسير ابو عوجة. الإعلام والثقافة العربية. عمان، دار مجدلاوي، ٢٠٠٣.

١٢. د.جاسم محمد الذهبي. التطوير الإداري. جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، مكتبة أحمد الصقال، ٢٠٠١.
١٣. د.حسن إبراهيم بلوط. إدارة المؤسسات. بيروت، دار قابس، ١٩٩٨.
١٤. د.حسن عماد مكاوي ود.محمود علم الدين. تكنولوجيا المعلومات والاتصال. القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
١٥. د.حسني محمد نصر. الانترنيت والإعلام - الصحافة الألكترونية. الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
١٦. د.حسنين عبد القادر. إدارة الصحف. القاهرة، دار الاسناوي للطباعة، ١٩٦٢.
١٧. د.حميد جاعد محسن. الإدارة الإعلامية/ التطور، المفهوم. المقومات، النماذج، بغداد، دار الشؤون الثقافية العامة، ٢٠٠٨.
١٨. ــــــ التخطيط الإعلامي. عمان، دار الشروق، ١٩٩٨.
١٩. ــــــ علم اجتماع الإعلام. عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
٢٠. د.حنفي محمود سلمان. السلوك الإداري. الاسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٨.
٢١. خليل حسن الشماع. مبادئ الإدارة. بلا. بغداد. ١٩٩٩.
٢٢. د. راسم محمد الجمال. الاتصال والإعلام في الوطن العربي. ط٢، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠١.
٢٣. د.ربحي مصطفى ود.عثمان محمد. مناهج وأساليب البحث العلمي. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
٢٤. ــــــ كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟ الجزء الثاني. دمشق، دار الرضا للنشر، ٢٠٠١.
٢٥. زيد منير عبودي. الإدارة واتجاهاتها المعاصرة. عمان/ بغداد، دار دجلة، ٢٠٠٧.
٢٦. ــــــ فن الإدارة بالاتصال. دار دجلة، عمان/ بغداد، ٢٠٠٨.

٢٧. د.سامر جلعوط وآخرون. الاتصال والاتصال الإداري. ج٢، دمشق، دار الرضا للنشر، ٢٠٠٠.
٢٨. د.سعيد الغريب النجار. تكنولوجيا الصحافة في عصر التقنية الرقمية. القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣.
٢٩. سليمان صالح. ثورة الاتصال وحرية الإعلام. الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
٣٠. د. سمير محمد حسين. بحوث الإعلام: الأسس والمبادئ. ط٣، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٩٩.
٣١. د. شريف درويش اللبان. تكنولوجيا النشر الصحفي. القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠١.
٣٢. د. صالح خليل ابو اصبع. إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي. عمان، دار ارام للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٧.
٣٣. ـــــ استراتيجيات الاتصال وسياساته وتأثيراته. عمان، دار مجدلاوي، ٢٠٠٥.
٣٤. ـــــ الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة. ط٥، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
٣٥. د. عاطف عدلي العبد ود.نهى عاطف العبد. الإعلام التنموي والتغيير الاجتماعي. ط٥، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٧.
٣٦. د. عامر الكبيسي. الإدارة بين النظرية والتطبيق. بغداد، دار الحرية للطباعة، ١٩٧٥.
٣٧. د. عبد الجواد سعيد محمد ربيع. إدارة المؤسسات الصحفية. دراسة في الواقع والمستحدثات، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.
٣٨. د. عبد الرحمن توفيق. مهارات أخصائي التدريب. الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٥.
٣٩. د. عبد المجيد شكرى. الإعلام المحلي في ضوء متغيرات العصر. القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٧.

٤٠. د. عبد المعطي الخفاف. مبادئ الإدارة الحديثة. عمان/ بغداد، دار دجلة، ٢٠٠٧.
٤١. د.عدلي رضا ود.عاطف العبد. إدارة المؤسسات الإعلامية. الأسس النظرية والنماذج التطبيقية، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٤.
٤٢. د.علي شريف. مذكرات في الإدارة العامة. الاسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٥.
٤٣. د.فضيل دليو. اتصال المؤسسة. القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
٤٤. د.مازن فارس رشيد. إدارة الموارد البشرية. الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٤.
٤٥. د.مجد الهاشمي. تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري. عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.
٤٦. د.محرز حسين غالي. إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر. دار العالم العربي، القاهرة، ٢٠٠٩.
٤٧. د.محمد الصيرفى. الإدارة الاستراتيجية. الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٨.
٤٨. د.محمد خليل الرفاعي. إدارة المؤسسات الصحفية. دمشق، جريدة الدبور، ٢٠٠٧.
٤٩. محمد سيد محمد. الإعلام والتنمية. القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٩.
٥٠. د.محمد عبد الحميد. الاتصال والإعلام عبر الانترنيت. القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٧.
٥١. ـــــ نظريات الإعلام واتجاهات التأثير. القاهرة، عالم الكتب، بلا .
٥٢. د.محمد فتحي عبد الهادي وآخرون. مراكز المعلومات الصحفية. القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٦.
٥٣. د.محمد موسى الشريف. التدريب وأهميته في العمل الاسلامي.

ط٢، السعودية، دار الاندلس الخضراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
٥٤. د.محمود جاسم الصميدعي ود.ردينة عثمان يوسف. التسويق الإعلامي. عمان، دار المناهج، ٢٠٠٣.
٥٥. محمود علم الدين. المجلة التخطيط إصدار ومراحل إنتاجها. القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، بلا.
٥٦. د.موسى يوسف خميس. دراسات في التخطيط والتنمية. عمان، دار حنين، ١٩٩٥.
٥٧. د.نسيم الخوري. فنون الإعلام والطاقة الاتصالية. بيروت، دار المنهل اللبناني، ٢٠٠٥.
٥٨. هاني محمود الكايد. إدارة وهيكلة الهيئات والمؤسسات الإعلامية. عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

الكتب المترجمة

٥٩. اريك بارنو. الاتصال بالجماهير. ترجمة صلاح عز الدين وآخرون، دار مصر للطباعة، القاهرة، ١٩٦٢.
٦٠. دان كاسبر وييهيل ليمور. بانوراما الإعلام الإسرائيلي. ترجمة: د.أحمد المغازي، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٧.
٦١. لندول اورفيك. العناصر الإدارية، ترجمة علي حامد بكر. دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٦٥.
٦٢. د.ناصر الانصاري. مهن النشر، تحرير: برتران لوجوندر. ترجمة د.أسامة نبيل ود.حمادة إبراهيم، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٧.

الأطاريح والرسائل الجامعية

٦٣. محمد صاحب سلطان. الإدارة الصحفية في العراق. دراسة حالة جريدة الجمهورية. رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الاداب، قسم الإعلام، ٢٠٠١.

البحوث والدراسات

٧٤. منهجية إدارة المعرفة. مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الأسكوا الأعضاء. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، نيويورك، ٢٠٠٤.

٧٥. دراسات وبحوث إذاعية. إدارة هيئات الراديو والتلفزيون. اتحاد إذاعات الدول العربية، القاهرة، مطبعة التقدم، ١٩٧٥.

٧٦. نظرة إلى الإعلام العربي ٢٠٠٨ - ٢٠١٢، تعاون من أجل النمو (توقعات مستقبلية وتحليلات لواقع وآفاق الإعلام التقليدي والرقمي في العالم العربي)، دبي، إعداد: نادي دبي للصحافة وشركة برايس ووترهاوس كوبرز، الإصدار الثاني، ٢٠٠٩.

٧٧. نظرة على الإعلام العربي ٢٠٠٧ - ٢٠١١، تطوير المؤسسات.. تطوير الكفاءات الإعلامية، دبي، اعداد: نادي دبي للصحافة وشركة برايس ووترهاوس كوبرز، ٢٠٠٧.

٧٨. د.قيس جواد العزاوي. الإعلام العربي وقضايا الهوية والثقافة. الإعلام العربي والأوروبي/ حوار من أجل المستقبل، أعمال المؤتمر الدولي السادس، بيروت، مركز الدراسات العربي الأوروبي، ١٩٩٨.

المجلات

٧٩. د.حميد جاعد. إدارة المعرفة وإدارة الإعلام. مجلة الباحث الإعلامي، العدد (٣)، بغداد، كلية الإعلام، جامعة بغداد، حزيران ٢٠٠٧.

٨٠. ـــــ الحملات الإعلامية. مجلة الباحث الإعلامي، العدد (١)، بغداد، كلية الإعلام، جامعة بغداد، كانون الثاني، ٢٠٠٥.

٨١. د.فني عاشور. التخطيط في المؤسسات الإعلامية. مجلة الإذاعات العربية، العدد (١)، تونس، اتحاد إذاعات دول العربية، ٢٠٠٧.

الأنترنت

١. د.علي بن شويل. الاتجاهات الحديثة في الصحافة الدولية. ص٣٤ من الموقع الألكتروني الآتي:
.http://docs.ksu.edu.sa/DOC/Articles12/Article120227.doc

٢. د.فلاح خلف الربيعي. تطور العلاقة بين البعدين المادي والبشري في الفكر التنموي. من الموقع الألكتروني:
http://www.siironline.org/alabwab/derat(01)/161.htm.

٣. معن حمدان علي. مفهوم البيروقراطية. من الموقع الألكتروني:
http://ar.wikipedia.org/wiki/%d8

٤. جبران الحديثي. إدارة المؤسسات الإعلامية. ٢١/ ٢/ ٢٠٠٩، من الموقع الألكتروني الآتي:
http://www.pulpit.alwatanvoice.com/content-157584.html

٥. تطور الإدارة. من الموقع الألكتروني الآتي:
http:/www.geocities.com/yahya2002/mngtd.htm

٦. ويكيبيديا. الموسوعة الحرة. من الموقع الألكتروني:
http://ar.wikipedia.ord/wiki/%d9%86.

٧. عبد العزيز الحمادي. تطور الفكر الإداري. من الموقع الألكتروني:
www.the-soudi-net/kq/arabic/deplov?htm

٨. الإخراج الصحفي: كواليس الإخراج الصحفي. الاكاديمية المفتوحة للصحافة العربية. في١٩/ ١/ ٢٠٠٨، من الموقع الألكتروني الآتي:
http://pressacademy.net/banners.php?op= 9. السيرة الذاتية للصحفي محمد عبد الجبار الشبوط. من الموقع الألكتروني الآتي:
http:/www.mohammadshaboot.com

١٠. السيرة الذاتية للشاعر جمعة إبراهيم الحلفي. من الموقع الألكتروني الآتي:
http:/www.jumoah.com/sera.htm.

الكتب الأجنبية

1. John Goulden. news paper management. western printing services ltd, London, 1967.

الملاحق

الملحق (١)

جامعة بغداد

كلية الإعلام

قسم الصحافة

حضرة الأستاذ المحترم

م/ استبانة للكوادر القيادية

تحية طيبة..

أود أن أقدم لكم استبانة تحتوي على أسئلة معينة تمت دراستها وتصميمها لغرض إجراء دراسة ميدانية عن طبيعة الإدارة في المؤسسات الصحفية. وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الإعلام.

وإجابتكم الموضوعية عن جميع هذه الأسئلة تعد من الأمور البالغة الأهمية ليكون البحث موضوعيًّا وعلميًّا ويعطي نتائج صادقة، وله الأثر في وضع المقترحات العلمية التي تساهم في تطوير الإدارة الصحفية لمؤسساتنا العراقية.

علمًا أن الإجابات عن الأسئلة ستكون بدون ذكر الأسماء.

راجين سرعة الإجابة مع خالص تقديري واحترامي وعرفاني بالجميل مسبقًا.

الباحثة

سحر خليفة سالم

١ - الجنس

ذكر-------- أنثى --------

٢ - العمر

٢ - ٣٠ سنة ----- ٣١ - ٤٠ سنة ----- ٤١ - ٥٠ سنة ----

من ٥١- فما فوق -----

٣ - التحصيل الدراسي؟

متوسطة ----- إعدادية ----- معهد ----- بكلوريوس -----

دبلوم عالٍ ----- ماجستير ----- دكتوراه -----

٤ - الشهادة (الاختصاص الدقيق) اذكره رجاءً؟

----

٥ - التوصيف الإداري لارتباطك بالمؤسسة؟

ملاك ----- دائم ----- عقد عمل ----- مكافأة شهرية ----

٦ - التوصيف الوظيفي لك في المؤسسة؟

مدير تحرير ----- نائب مدير تحرير ----- سكرتير تحرير ----

سكرتير تحرير تنفيذي ----- رئيس قسم ----- محرر أقدم ----

٧ - اذكر الوظائف التي شغلتها قبل توليك المنصب الحالي رجاءً؟

الوظيفة للمدة من إلى

-

-

-

-

٨ - هل شاركت في ورش عمل، دورات تدريبية عن طريق مؤسستك الصحفية التي تعمل بها؟

نعم ----- لا -----

إذا كانت إجابتك بنعم، حددها واذكر عددها؟

ورشة عمل ----- عددها -----

دورات تدريبية ----- عددها -----

إذا كانت الإجابة بلا فلم تشارك بسبب؟

عدم وجود تخصيص مالي للتدريب من قبل المؤسسة -----

ضعف وعدم مهنية مراكز التدريب الموجودة في العراق -----

عدم الشعور بالحاجة إلى التدريب -----

أسباب أخرى، اذكرها رجاءً ....

٩ - هل تعتقد أن موقعك الوظيفي يتناسب مع كفاءتك؟

دائمًا ----- أحيانًا ----- نادرًا ----- لا -----

١٠ - هل انت راضٍ عن نظام الأجور المتبع في مؤسستك الصحفية؟

راضٍ ----- راضٍ إلى حد ما ----- غير راضٍ -----

١١ - إلى أي مدى تشعر بالرضا للأسلوب الذي تُدار به المؤسسة الصحفية التي تعمل بها؟

راضٍ ----- راضٍ إلى حد ما ----- غير راضٍ -----

١٢ - هل تشعر بالغبن في تعامل رؤسائك في العمل معك؟

دائمًا ----- أحيانًا ----- نادرًا ----- لا -----

١٣ - هل تعقد مؤسستك اجتماعات دورية لهيئة التحرير؟

دائمًا ----- أحيانًا ----- نادرًا ----- لا -----

إذا كانت إجابتك بإحدى الاحتمالات الثلاثة الأولى، هل تشارك في هذه الاجتماعات؟

نعم ----- لا -----

إذا كانت إجابتك بلا، لماذا لا تشارك، اذكر الأسباب رجاءً؟

....

١٤ - هل تعتقد أن شؤون التحرير تحتاج إلى؟

السرعة في اتخاذ القرارات -----

التشاور مع إدارة التحرير -----

المشاركة مع العاملين -----

١٥ - تجد أن اتخاذ القرارات داخل مؤسستك الصحفية يتم على أساس؟

عشوائي حسب الحالة -----

مدروس وفق خطة -----

مدروس جماعيًّا -----

قرار منفرد من قبل رئاسة التحرير -----

١٦ - هل تتاح لك فرصة المشاركة باتخاذ القرارت التي تتعلق بالسياسة الإعلامية في مؤسستك الصحفية؟

دائمًا ----- أحيانًا ----- نادرًا ----- لا -----

١٧ - عند حدوث تغيرات في طبيعة العمل داخل المؤسسة الصحفية التي تعمل بها هل؟

تتم دعوتك للمشاركة بالرأي حول تلك التغيرات -----

تبلغ فقط بتلك التغيرات -----

لا علاقة لك بالتغيرات -----

١٨ - هل توجد مراجعة مستمرة للهيكل التنظيمي للمؤسسة لإدخال التعديلات اللازمة لتطوير هذا الهيكل؟

نعم وبصورة مستمرة ----- أحيانًا ----- لاتوجد -----

إذا كانت إجابتك بنعم، هل تتم بشكل؟

شهري ----- نصف سنوي ----- سنوي -----

إذا كانت إجابتك بلا توجد، هل ذلك بسبب؟

عدم وجود هيكلية تنظيمية معلنة للمؤسسة -----

قلة عدد المستويات الإدارية التي لا تقضي بمراجعة الهيكلية -----

لا دراية لك بهذه الأمور -----

أخرى اذكرها رجاءً ....

١٩ - ما النظام الإداري الأمثل برأيك الذي يجب ان تتبعه مؤسستك الصحفية؟

النظام المركزي ----- النظام اللامركزي -----

النظام الوظيفي (المركزي واللامركزي) -----

٢٠ - هل تلتزم بتقاليد العمل الخاصة بمؤسستك الصحفية؟

دائمًا ----- أحيانًا ----- نادرًا ----- لا -----

إذا كانت إجابتك باحدى الخيارات الثلاثة الأولى، ماهي برأيك أهم هذه التقاليد؟

....

....

....

٢١ - هل هناك تقسيم واضح وعادل للعمل داخل المؤسسة الصحفية التي تعمل بها؟

دائمًا ----- أحيانًا ----- نادرًا ----- لا -----

٢٢ - هل تعتقد أن العاملين تحت إمرتك لهم القدرة على تقديم الاقتراحات والآراء المفيدة في ما يخص عملهم؟

دائمًا ----- أحيانًا ----- نادرًا ----- لا -----

٢٣ - هل تعتقد أن العاملين عليهم أن ينفذوا ما يطلب منهم من أوامر وتعليمات بصورة حرفية؟

دائمًا ----- أحيانًا ----- نادرًا ----- لا -----

٢٤ - هل تعمل على تحفيز ودفع العاملين لأن يعملوا بجهد أكبر؟

دائمًا ----- أحيانًا ----- نادرًا ----- لا -----

٢٥ - هل تعتقد أن أسلوب الحزم والشدة في معاملة العاملين في مؤسستك هو الأسلوب الأمثل؟

دائمًا ----- أحيانًا ----- نادرًا ----- لا -----

٢٦ - هل تعتقد أن نمو المؤسسة الصحفية مرهون بـ؟ رقم الاختيارات من (١ - ٥) حسب الأهمية

كفاءة العاملين وأدائهم أعمالهم -----

حسن أداء الإدارة بمستوياتها جميعها -----

توافر الموارد المالية اللازمة للنجاح -----

اعتماد التقنيات الحديثة في العمل -----

امتلاك المؤسسة الصحفية كفاءات إعلامية متخصصة -----

أخرى (اذكرها) -----

الملحق (٢)

جامعة بغداد

كلية الإعلام

قسم الصحافة

إلى/ السيدات والسادة العاملين في المؤسسات الصحفية

م/ استبانة

تحية طيبة..

أود أن أقدم لكم استبانة تحتوي على أسئلة معينة تمت دراستها وتصميمها لغرض إجراء دراسة ميدانية عن طبيعة الإدارة في المؤسسات الصحفية. وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الإعلام.

وإن إجابتكم الموضوعية عن جميع هذه الأسئلة تُعد من الأمور البالغة الأهمية ليكون البحث موضوعيًّا وعلميًّا ويعطي نتائج صادقة، وله الأثر في وضع المقترحات العلمية التي تسأهم في تطوير الإدارة الصحفية لمؤسساتنا العراقية.

علمًا أن الإجابات عن الأسئلة ستكون بدون ذكر الأسماء.

راجين سرعة الإجابة مع خالص تقديري واحترامي وعرفاني بالجميل مسبقًا.

الباحثة

سحر خليفة سالم

١ - الجنس

ذكر ----- أنثى -----

٢ - العمر

٢٠ - ٣٠ سنة ----- ٣١ - ٤٠ سنة ----- ٤١ -٥٠ سنة ----

من ٥١- فما فوق -----

٣ - التحصيل الدراسي؟

متوسطة ----- اعدادية ----- معهد ----- بكلوريوس -----

دبلوم عالٍ ----- ماجستير ----- دكتوراه -----

٤ - الشهادة (الاختصاص الدقيق) اذكره رجاءً؟

-

٥ - التوصيف الإداري لارتباطك بالمؤسسة؟

ملاك ----- دائم ----- عقد عمل ----- مكافأة شهرية ----

٦ - التوصيف الإداري لارتباطك بالمؤسسة؟

محرر ----- مندوب ----- مراسل ----- مصمم -----

منفذ ----- مصحح ----- مترجم ----- مصور -----

٧ - هل شاركت في ورش عمل، دورات تدريبية عن طريق مؤسستك الصحفية التي تعمل بها؟

نعم ----- لا -----

إذا كانت إجابتك بنعم حددها واذكر عددها؟

ورشة عمل ----- عددها ----- ورشة عن ....

دورات تدريبية ----- عددها ----- دورة في ....

إذا كانت الإجابة بلا فلم تشارك بسبب؟

عدم وجود تخصيص مالي للتدريب من قبل المؤسسة -----

ضعف وعدم مهنية مراكز التدريب الموجودة في العراق -----
عدم الشعور بالحاجة إلى التدريب -----
أسباب أخرى، اذكرها رجاءً ....

٨ - هل تجد أن موقعك الوظيفي يتناسب مع كفاءتك؟

دائمًا ----- أحيانًا ----- نادرًا ----- لا -----

٩ - هل أنت راضٍ عن نظام الأجور المتبع في مؤسستك الصحفية؟

راضٍ ----- راضٍ إلى حد ما ----- غير راضٍ -----

١٠ - إلى أي مدى تشعر بالرضا للأسلوب الذي تُدار به المؤسسة الصحفية التي تعمل فيها؟

راضٍ ----- راضٍ إلى حد ما ----- غير راضٍ -----

١١ - هل تشعر بالغبن في طريقة تعامل رؤسائك معك في العمل؟

دائمًا ----- أحيانًا ----- نادرًا ----- لا -----

١٢ - هل تتاح لك فرصة المشاركة باتخاذ القرار في مؤسستك الصحفية؟

دائمًا ----- أحيانًا ----- نادرًا ----- لا -----

١٣ - تجد أن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الصحفية يتم على أساس:

عشوائي حسب الحالة -----

مدروس وفق خطة -----

مدروس جماعيًا -----

قرار منفرد من قبل رئاسة التحرير -----

١٤ - هل تلتزم بتقاليد العمل التي تختص بمؤسستك؟

دائمًا ----- أحيانًا ----- نادرًا ----- لا -----

إذا كانت إجابتك بإحدى الخيارات الثلاثة الأولى، فما هي برأيك أهم هذه التقاليد؟

....

....

....

١٥ - هل تجد أن هناك اهتمامًا من قبل الرؤساء في العمل بالجوانب الإنسانية التي تخص العاملين؟

دائمًا ----- أحيانًا ----- نادرًا ----- لا -----

١٦ - هل تشعر بأنك أفضل كفاءة من رئيسك المباشر؟

دائمًا ----- أحيانًا ----- نادرًا ----- لا -----

١٧ - هل أنت مقتنع بمستوى تأهيل العاملين في مؤسستك الصحفية؟

دائمًا ----- أحيانًا ----- نادرًا ----- لا -----

١٨ - هل تشعر بتوافر المرونة والحرية في ممارستك العمل داخل المؤسسة الصحفية؟

دائمًا ----- أحيانًا ----- نادرًا ----- لا -----

١٩ - ما الذي يميز الإدارة باعتقادك في المؤسسة الصحفية التي تعمل بها؟

المرونة والتساهل في العمل -----

الانضباط -----

التردد -----

الشدة والحزم -----

٢٠ - هل تميل سياسة التحرير في صحيفتك إلى التشدد أم التساهل في مراجعة المادة الصحفية؟

الميل إلى التشدد ----- الميل إلى التساهل ---- الوسطية ----

٢١ - إن نجاح مؤسستك الصحفية وتقدمها مرهون برأيك في: رقم الاختيارات من (١-٥) حسب الأهمية

كفاءة العاملين في أدائهم أعمالهم -----

حسن أداء الإدارة بمستوياتها جميعها -----

توفر الموارد المالية اللازمة للنجاح -----

اعتماد التقنيات الحديثة في العمل -----

امتلاك المؤسسة كفاءات إعلامية متخصصة -----

أخرى (اذكرها) -----

٢٢ - ما أهم المعوقات التي تواجه عملك داخل المؤسسة الصحفية؟

تدني الرواتب -----

صعوبات العمل الصحفي -----

قيود حرية التعبير -----

غياب الاستقرار الوظيفي -----

عدم شعور الصحفي بالتقدير داخل المؤسسة الصحفية -----

عدم وجود إدارة متفهمة لطبيعة العمل الإعلامي -----

٢٣ - إذا جاءتك فرصة عمل في مؤسسة أخرى، هل تترك العمل في مؤسستك الحالية؟

نعم ----- لا ----- ربما -----

فهرس المحتويات

الفصل الأول
الإدارة ونظرياتها

الفصل الثاني
الإدارة والإدارة الإعلامية

الفصل الثالث
بناء الهيكلية التنظيمية في المؤسسات الصحفية

الفصل الرابع
الهيكلية الإدارية ورؤية القيادات الصحفية
في مؤسستي المدى والصباح